



Entreprenørskab

I T E O R I O G P R A K S I S

- Paradokser i spil

Hvad er entreprenørskab?

Entreprenørskab er omkring os hele tiden, og vi taler ofte om det. Men hvad er det egentlig? Hvordan ville du definere entreprenørskab? Det kan umiddelbart forekomme at være en nem opgave, men det er det bestemt ikke. Læser du avisen eller ser TV, får du nemt det indtryk, at entreprenører er vore dages helte. Du møder fortællinger om den opfindsomme helt, der starter sin egen organisation, og som et resultat heraf bliver rig og berømt. Tænk bare på Lars Larsen. Historien om en ung og energisk mand fra Thy-egnen, der med få finansielle midler starter sin egen kæde af sengetøjslagre. Denne bogs budskab er imidlertid, at entreprenørskab er meget mere end det at starte en selvstændig organisation. Entreprenørskab er et komplekst fænomen, der foregår i mange forskellige kontekster, og såvel dets omfang, proces som output varierer.

Formålet med dette kapitel er først og fremmest at definere: Hvad er entreprenørskab? Der er ikke ét svar på det spørgsmål. Det entreprenørielle fænomen er bredt og har mange ansigter; "... *there are many entrepreneurship in terms of focus, definitions, scope and paradigms*" (Steyaert & Hjorth 2003: 5). En grund til de mange forskellige "entrepreneurships" er, at entreprenørskab bliver studeret i mange forskellige discipliner (økonomi, psykologi, sociologi, management m.m.). Faktisk synes hver forfatter at have sin egen definition af entreprenørskab. Med reference til Saxes (1916-1987) historie om de blinde mænd, der rører ved en elefant forskellige steder (snabel, hale osv.), og som et resultat fortæller vidt forskellige historier om den, spørger Gartner (2001) derfor: "*Is There an Elephant in Entrepreneurship?*"



■ En Elevator-Pitch for entreprenørskab

Inden vi bevæger os over i at definere entreprenørskab, vil vi dog først levere en lille "Elevator-Pitch". Dette begreb anvendes ofte inden for entreprenørskab. Begrebet dækker normalt over en lille salgstale eller mundtlig enetale fra én person til to eller flere personer, hvor et givent emne introduceres på den tid, det tager at køre i elevator. Begrebet er amerikansk og bruges ofte i forbindelse med at netværke til diverse forretningsarrangementer. Her har man få sekunder til effektivt og hurtigt at vække interesse for sin ide, sit produkt eller lignende.

I det følgende vil vi vække din interesse for ideen om at studere entreprenørskab. Der vil dog ikke være tale om en "Elevator-Pitch" i den formale forstand, men det er stadig en relativt kort salgstale for entreprenørskab. Entreprenørskab har stor værdi for såvel det enkelte individ, eksisterende organisationer som samfundet. Det har altså værdi for dig som person, de organisationer, som du måske skal skabe eller ansættes i, og mennesker omkring dig.

Elevator-Pitch for dig

Entreprenørskab har forskellig værdi for forskellige personer. Hvilken værdi ville det have for dig at blive entreprenør? Det spørgsmål blev 1.747 studerende ved Aalborg Universitet og andre videregående uddannelsesinstitutioner i Nordjylland stillet i 2006. De hyppigste svar var: "Jeg vil bestemme over mit eget liv"; "jeg har skabertrang" og "jeg ønsker personlig udvikling og læring". De studerende var i mindre grad motiveret af udsigten til at tjene mange penge (Sørensen et al. 2006). Selvom man hyppigt observerer, at entreprenører primært er motiveret af andet end at tjene penge, er det vigtigt at holde sig for øje, at entreprenører selvfølgelig for at gennemføre deres entreprenørielle processer er nødsaget til at etablere en organisation, der er forretningsmæssigt bæredygtig. Det vil sige, at det at tjene penge altid er vigtigt for succesfuldt entreprenørskab.

Du tænker måske, at entreprenørskab ikke har direkte værdi for dig. Men tænk på forandringerne på arbejdsmarkedet. Udviklingen går mod flere frie agenter, hyppigere skift mellem jobs, hurtigere teknologisk udvikling, flere valgmuligheder og mere uklare stillingsstrukturer. Det gør, at vi alle i højere grad end tidligere må handle som entreprenører i uddannelses- og karrieresammenhænge: Vi må i højere grad skabe en karriere i stedet for blot at tage en karriere. Vi kan normalt vælge mellem mange uddannelses tilbud, og der er ofte flere karrierespor at forfølge efter endt uddannelse, herunder valget mellem forskellige lønmodtagertilværelser og en karriere som entreprenør. Tidligere var det mere hyppigt, at man blev det, som ens forældre var. Man var nærmest født til at tage en bestemt karriere. Til trods for, at

man også kan finde sådanne karrieremønstre i dag, er nutidens unge generation mere udfordret til at skabe deres egen fremtid. Som Down siger: "We are entrepreneurs of the self" (Down 2006: 5). Derfor er det afgørende for unge mennesker generelt at vide, hvad entreprenørskab indebærer, og være trænet i det.

Sidst, men ikke mindst, er entreprenørskab spændende. Som entreprenør er man med til at skabe noget nyt, typisk sammen med andre, der synes, det er udfordrende og lærerigt at arbejde i pionérfasen, hvor det nye bliver til.

Elevator-Pitch for eksisterende organisationer

For eksisterende organisationer har entreprenørskab også stor værdi. Organisationer kan have svært ved at overleve, såfremt de ikke formår at differentiere og forny sig, hvad der er afgørende i en globaliseret verden. Her er der mere konkurrence om alt fra alle steder. Samtidig er det også en verden, der tilsyneladende er uden fartbegrænsninger (Nordström 2000). Den teknologiske udvikling gør, at organisationers produkter og services hele tiden forældes. Derfor må organisationer konstant forny sig over en bred kam (nye produkter, materialer, markeder, teknologier, processer m.m.).

Differentiering og fornyelse kræver, at organisationer er i stand til at skabe eller opdage nye muligheder og forfølge dem, hvilket netop er hjertet i entreprenørskab. Derfor ser man oftere og oftere organisationer, som søger medarbejdere, der kan noget ud over de traditionelle management kompetencer med fokus på evnen til at planlægge, organisere og koordinere. Man søger medarbejdere, som er entreprenørielle, fornyende, omstillingsparate og kreative. Entreprenørskab har altså også værdi for dig, der skal ud at have et job i en eksisterende organisation.

Elevator-Pitch for samfundet

Værdien af entreprenørskab for samfundet som helhed er heller ikke til at komme uden om. Specielt siden 1970'erne ses entreprenørskab som et middel til at generere jobs, økonomisk vækst og velstand i samfundet. I 1970'erne sætter specielt Bolton (1971) og Birch (1979) fokus på den revolutionerende tanke, at små virksomheder er vigtigere for økonomien end store virksomheder. De er i højere grad med til at skabe økonomisk vækst. Tanken lever stadig, og vigtigheden af entreprenørskab i et samfundsøkonomisk perspektiv bliver ofte fremhævet. I Iværksætterindeks 2007 står der for eksempel: *“Årligt skabes omkring 20 pct. af alle nye job i Danmark i nye virksomheder. Særligt vækstiværksættere bidrager til jobskabelse. Vækstiværksættere udgør kun omkring 5 pct. af de overlevende virksomheder, men de skaber næsten halvdelen af jobbene i en årgang af iværksættere”* (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2007: 7).

Set i dette lys er det ikke underligt, at der er en politisk målsætning om at øge antallet af iværksættere i Danmark, herunder især antallet af vækstorienterede iværksættere. Og der er bestemt plads til forbedringer. Både med hensyn til andelen af befolkningen, der starter nye organisationer, og andelen af iværksættere, som skaber vækst, halter Danmark efter de bedste lande (Schøtt 2007).

Entrepreneurskab er endvidere kendt for at medvirke til at udvikle en sund konkurrence i samfundsøkonomien, da iværksætteren hele tiden skubber nye ideer, produkter, services og processer ind på markedet. Ja, der opstår helt nye brancher og markeder som et resultat af iværksætters handling. Alternativ energi via vindmøller kan anføres som eksempel på et dansk iværksættereventyr, som har skabt en ny branche med stor betydning for vores evne til at løse nutidens og fremtidens miljø- og klimaproblemer.

Derfor får du gennem studiet af iværkskab forståelse for et fænomen, der er spændende og vigtigt både for dig, eksisterende organisationer og samfundet. Behøver vi at sige mere. Iværkskab er et studium værd.

■ Det historiske flashback

Intet kommer til denne verden ud fra intet. Alle fænomener er en del af en længere historisk læringsproces. Dette er også tilfældet med entreprenørskab. Entrepreneurskab har også en historie. Lad os nu tage på en rejse tilbage i tiden for at dykke ned i denne historie. Det vil give dig en bedre forståelse for, hvad entreprenørskab er, og hvordan fænomenet kan defineres. Vi har inddelt feltet i fire traditioner: 1) den økonomiske tradition, 2) den social-psykologiske tradition, 3) dannelses-traditionen, og 4) fornyelsestraditionen.

Den økonomiske tradition

Entrepreneurskab er et gammelt fænomen. Men det er kommet til udtryk på forskellig vis i forskellige samfund. Går vi langt tilbage – så langt tilbage som det antikke Rom – var personlig velstand velanset, såfremt den ikke var genereret direkte fra deltagelse i kommercielle aktiviteter. Denne aktivitet var forbeholdt tidligere slaver og andre frigjorte mænd. Velstand og prestige kunne alene gå hånd i hånd, hvis velstanden var skabt gennem ejerskab til land, renter fra lån og investeringer eller politisk aflønning. Det påvirkede naturligvis udfoldelsen af entrepreneurskab i det antikke Rom. Senere blev især krigsførelse, herunder erobring af land anset som en form for entrepreneurskab. Erobring og overtagelse af ressourcer ansås altså som en naturlig del af bestræbelserne på at opdage og udnytte nye muligheder (Baumol 1990).

Vi skal helt frem til omkring 1755, før det entrepreneurskabelle fænomen bliver formelt introduceret i litteraturen om handel, økonomi og forretningsudvikling. Cantillon (1680-1734) ses ofte som en vigtig pioner inden for feltet (Landström 1999). For ham var entrepreneurs funktion at udligne uoverensstemmelser mellem udbud og efterspørgsel ved at købe noget billigt for at sælge det igen til en pris, der så vidt muligt var højere. Entrepreneur er derfor en person, der får fat i og allokerer ressourcer under risiko og herved bringer økonomien mod ligevægt (Murphy et al. 2006). Sidst i 1700-tallet er begrebet om entrepreneurskab blevet udvidet til også at se entrepreneuren som en person, der planlægger, overvåger, organiserer eller endda ejer produktionsfaktorer, mens man i 1800-tallet skelner mellem dem, der leverer midler, og dem, der skaber profit (Coulter 2003).

I 1900-tallet finder vi Knights arbejde. Han ser det som entreprenørens funktion at bære usikkerheden i økonomien på sine skuldre. Knight skelner mellem tre typer af usikkerhed (Sarasvathy et al. 2005):

- Den første type af usikkerhed forekommer, når forskellige udfald i fremtiden både eksisterer og er kendt. Her er det entreprenørens rolle at kalkulere sandsynlighederne og træffe beslutninger på basis heraf. Man kan sammenligne det med meteorologernes bestemmelse af, hvornår solen står op og går ned.
- Den anden type af usikkerhed forekommer, når fremtidens udfald eksisterer, men er ukendt på forhånd. Et eksempel kan være din egen dødsdato. Du ved, at du skal dø, men hvornår er ukendt. I disse situationer er entreprenøren nødt til at estimere fremtidens udfald på baggrund af gentagne forsøg og herefter træffe beslutninger på baggrund af disse.
- Den sidste type af usikkerhed, som Knight kalder for den sande usikkerhed, forekommer, når fremtidens udfald ikke er eksisterende, og det derfor heller ikke er muligt at vide noget herom. Entreprenøren modtager profit som kompensation for at håndtere den sande usikkerhed.

Entreprenøren er altså villig til at bruge tid og kapital samt sætte sin karriere på spil gennem usikre projekter. Han eller hun er investoren, ejeren af ressourcerne i økonomien. Usikkerhed er til stede i enhver økonomi, fordi beslutninger omkring input må foretages her og nu for at skabe output i fremtiden, hvor efterspørgslen er ukendt. Forbrugeren er ikke villig til at binde sig selv til en given efterspørgsel ude i fremtiden, hvilket påfører investorer en risiko (Casson 1982).

Men det er den funktion, som Schumpeter (1934) tillægger entreprenøren, der for alvor har givet rod til vore dages forståelse af entreprenørskab. Ifølge Schumpeter bærer entreprenøren ikke usikkerheden i økonomien – det gør kapitalisten, som allokere midler til entreprenøren. I stedet er entreprenøren en innovator, som ved at kombinere noget eksisterende skaber nye muligheder og organisationer i økonomien – han eller hun er hovedkilde til udvikling i økonomien. Schumpeter forudsætter, at udgangspunktet er en økonomi i ligevægt, indtil en entreprenør ved at kombinere noget eksisterende skaber nye muligheder og dermed skaber uligevægt på markedet. Men samtidig bidrager uligevægten til at udvikle samfundsøkonomien.

Den nye mulighed kan tage form af:

- Introduktion af nye produkter eller kvalitet heraf
- Introduktion af nye produktionsmetoder
- Åbning af nye markeder
- Udnyttelse af nye leverandørkilder
- Re-organisering af en branche

Schumpeter antager, at det nye vil udkonkurrere eksisterende organisationer og skabe bølger af forandring i økonomien. Han taler om denne proces som kreativ destruktion. Der dannes hele tiden nye projekter og organisationer, og der lukkes ned for andre. Hvis en entreprenør får succes, vil imitatorer efterligne entreprenøren og træde ind på markedet. I takt med, at markedet bliver mættet, vil en ny ligevægt opstå i økonomien. Man kan naturligvis rejse indvendinger imod schumpetersk teori, såsom: Er det nye altid bedre end det gamle? Hvorfor er usikkerhed ikke knyttet til entreprenørens handlinger? Men der er ingen tvivl om, at Schumpeter havde fat i noget væsentligt med synet på koblingen mellem entreprenørskab, fornyelse og økonomisk vækst.

Den social-psykologiske tradition

I årene fra 1960 til op i 1980'erne bliver entreprenørskab ofte defineret ud fra en psykologisk tankegang. Især McClellands (1961) værk: *"The Achieving Society"* kickstarter disse tanker. Dette værk præsenterer fortællingen om, hvorfor nogle personer koncentrerer sig om økonomisk aktivitet og er påfaldende succesfulde, når andre ikke er. Herudover er det en fortælling om, hvorfor nogle samfund klarer sig bedre økonomisk set end andre til trods for, at de har et lignende udgangspunkt. Behovet for at præstere blandt aktørerne i et givent samfund bliver udpeget som nøglen til mysteriet. Dette behov er linket til den entreprenørielle personlighed, hvilket gør, at psykologiske forklaringer vinder frem inden for entreprenørskabsforskningen. Man søger især psykologiske forskelle mellem entreprenører og ikke-entreprenører (Carland 1984). En af de første undersøgelser, der kortlægger succesfulde, entreprenørielle individers karaktertræk, er Hornaday og Bunker (1970). De peger på mange forskellige egenskaber hos entreprenører, herunder "energisk forfølgelse af mål", "selvsikkerhed", "ønske om at være sin egen chef" og "behov for at præstere".

Men fra midten af 1980'erne svinder denne litteratur hen. Især tre kritikpunkter har ramt den:

- Ved at studere enkelte personlighedstræk, såsom behov for at præstere, ignorerer man den indflydelse, personlighedstræk har på hinanden, og hvordan omgivelsesmæssige faktorer spiller ind på entreprenøriel adfærd.
- Det psykologiske perspektiv har desuden ledt til en så lang række af karaktertræk og faktorer, at entreprenøren er blevet fremstillet som en "everyman".
- Endelig har studierne ikke gjort det muligt empirisk at udpege entreprenørens personlighed i mængden. Specielt artiklen: "*Who is the Entrepreneur? Is the Wrong Question*", som er skrevet af Gartner (1988), har været medvirkende til et opgør med den psykologiske måde at tænke på.

Det psykologiske forskningsspør er i tidens løb blevet suppleret med et sociologisk, hvor vægten placeres på relationer mellem mennesker snarere end det enkelte individ. Man kan derfor tale om en social-psykologisk tradition, der interesserer sig for mennesket som entreprenøriel aktør såvel individuelt som i grupper (Aldrich 1999). Den social-psykologiske tradition vil blive yderligere uddybet i kapitel 2.

Dannelsestraditionen

Nyere teori har fokuseret på at forstå entreprenørskab som en organiseringsproces, der leder til et bestemt output, nemlig dannelsen af en ny organisation. Det, der adskiller entreprenører fra ikke-entreprenører, er ikke personlighedstræk, men at entreprenører danner nye organisationer. Denne tanke blev præsenteret på den teoretiske arena i 1980'erne. Således bliver entreprenørskab set som et organisatorisk fænomen; entreprenørskab er "... *synonymous with the behavioural act of new venture creation*" (Pittaway 2003: 22).

Ved at definere entreprenørskab som en organisatorisk dannelsesproces bliver entreprenørskab lig med opbygningen af nye strukturer, idet organisationer netop kendetegnes ved at have en vis grad af formel orden, administrative strukturer og målsætninger (Bakka & Fiveldal 2004). Der eksisterer dog en vigtig skillelinje mellem konventionel organisationsteori og teori om entreprenørskab, idet afsættet for konventionel organisationsteori "... *begins at the place where the emerging organization ends*" (Kats & Gartner 1988: 429). Det vil sige, at entreprenørskabsforskningen hovedsageligt koncentrerer sig om processen, der leder til skabelse af en

ny organisation, mens organisationsteori primært interesserer sig for, hvad der sker, når denne organisation er blevet skabt og videreudvikles.

Fra begyndelsen har denne litteratur i høj grad været adfærdsorienteret af natur. Det vil sige, at den har fokuseret på, hvilke aktiviteter entreprenøren foretager sig i processen med at skabe en ny organisation. Carter et al. (1996) afdækker for eksempel, hvilke aktiviteter 71 entreprenører foretager sig i opstartsprocessen.

Fornylsestraditionen

Dannelsestraditionen har dog en konkurrent. Vi kalder konkurrenten fornyelsestraditionen. Frem for at definere entreprenørskab med kriteriet om organisationsdannelse definerer fornyelsestraditionen entreprenørskab som: "...*discovery, evaluation and exploitation of opportunities to introduce new goods and services, ways of organizing, markets, processes and raw materials*" (Shane 2003: 4). Hermed bliver fornyelse eller mulighedsskabelse set som hjertet i den entreprenørielle proces, og der åbnes op for, at entreprenørielle aktiviteter kan udmunde i flere forskellige outputs, herunder en ny og selvstændig organisation. Af andre tænkelige outputs kan nævnes entreprenørskab inden for rammerne af eksisterende virksomheder, frivillige organisationer og offentlige institutioner.

Inden for fornyelsestraditionen er det afgørende, for at man kan tale om entreprenørskab, at noget fornyes. Entreprenørielle handlinger involverer kreativitet og har potentialet for at ændre de allerede eksisterende økonomiske markedsbetingelser. Eckhardt og Shane (2003) taler om, at entreprenørskab involverer skabelsen af nye mål, nye midler eller nye mål-middelkæder. Det er ikke nok at optimere eksisterende mål, midler eller mål-middelkæder – for at man kan tale om entreprenørskab, er skabelsen eller identificeringen af nye mål, midler eller mål-middelkæder afgørende. Fokus er dermed på det mindretal af organisationer, enten nye eller eksisterende, som bringer nye produkter, produktionsmetoder, markeder og reorganiseringer med sig. Dette er baseret på muligheder, som føjer noget nyt til den verden, vi kender. Muligheder er dermed et helt centralt begreb inden for fornyelsestraditionen. Eckhardt og Shane definerer muligheder på følgende måde: "...*as situations in which new goods, services, raw materials, markets and organising methods can be introduced through the formation of new means, ends, or means-ends relationship*" (Eckhardt & Shane 2003: 336).

■ Bogens udgangspunkt

Historisk set har der altså eksisteret en vifte af forståelser af, hvad entreprenørskab er. Mange af disse forståelser lever side om side i dag og er fortsat under udvikling. Dette understreger vigtigheden af, at du positionerer dig inden for viften af forståelser, når du skriver et projekt eller udtaler dig om entreprenørskab. I det følgende afsnit indkredses og positioneres bogens forståelse af entreprenørskab.

En komplementær tilgang

I litteraturen finder man mange forskellige bud på, hvordan man kan forstå den entreprenørielle proces. Nogle mener, at denne proces kan afbildes som et fase- eller livscyklusforløb. Dermed bliver det understreget, at alle entreprenørielle processer bevæger sig gennem de samme faser, som det er muligt at udpege på forhånd. Eksempler på disse faser er: 1) initiering, 2) udvikling, 3) modning, og 4) nedgang (Kroeger 1974). Reynolds (1997) foreslår faserne: 1) konceptualisering, 2) udrugning, 3) spæd, og 4) ungdom. Til trods for, at det antages, at faserne i disse modeller er universelle, varierer faserne i antal og indhold på tværs af de forskellige modeller.

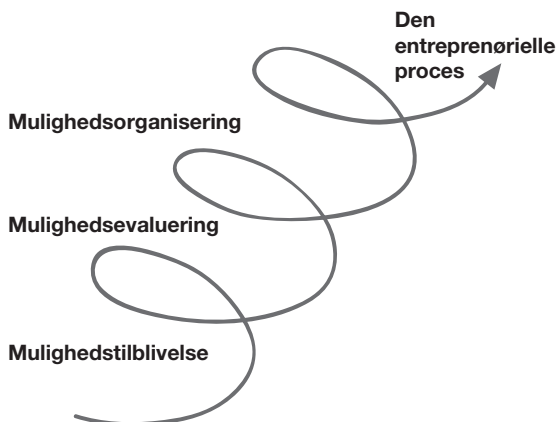
Dannelses- og fornyelsestraditionen repræsenterer i dag to dominerende perspektiver i entreprenørskabsforskningen til at forstå den entreprenørielle proces. De fremstilles ofte som hinandens konkurrenter. Bogens afsæt er imidlertid, at de to traditioner kan ses som komplementære. Argumentet er, at den entreprenørielle proces i praksis involverer tilblivelse (opdagelse eller skabelse) af muligheder, evaluering af muligheder samt organisering af muligheder. Mulighedstilblivelse drejer sig om, at entreprenøren opdager eller skaber en forretningsmulighed for eksempel ved at kombinere noget eksisterende til et helt nyt eller forbedret produkt. Derimod har mulighedsevaluering fokus på entreprenørens vurdering af muligheden i forhold til, hvorvidt den er attraktiv for markedet eller ikke. Organisering af muligheden forekommer, når entreprenøren forsøger at udnytte muligheden ved at realisere den, så markedsaktører kan få øje på og forstå den samt handle i forhold til den.

At dannelses- og fornyelsestraditionen kan ses som komplementære tilgange, understreges også af Bygrave og Hofers definition af entreprenøren: Han eller hun er en person, "... *who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it*" (Bygrave & Hofer 1991: 14). Eller Shanes (2003) forståelse af kernen i entreprenørskab: "*Entrepreneurship is an activity that involves the discovery, evaluation and exploitation of opportunities to introduce new goods and services, ways of organizing markets, processes and raw materials through organizing efforts that previously had not existed*" (Shane 2003: 4).

De to traditioners komplementaritet kan illustreres med etableringen af en ny forening. Foreninger afspejler normalt et politisk ståsted eller en bestemt interesse blandt en gruppe studerende, såsom miljøforhold eller forholdet mellem i- og ulande. En gruppe politisk interesserede aktører kan i bestræbelserne på at etablere en ny forening overveje, hvordan de bedst får mulighed for at påvirke centrale beslutningstagere via deres nye forening. Centralt bliver det i denne forbindelse at overveje, om der er "plads" til endnu en forening etableret på traditionel vis, eller om der er behov for at organisere sig på en alternativ måde via for eksempel et virtuelt netværk. Ud fra dannelsesstraditionen kan man forstå denne case som en traditionel kollektiv organiseringsproces, medens man ud fra fornyelsestraditionen vil vægte, at der i dette tilfælde udvikles en anderledes og ny måde at organisere en forening på. Begge traditioner føjer altså noget til forståelsen af den konkrete case.

Figur 1.1 viser bogens forståelse af entreprenørskab som en tredelt proces, der involverer tilblivelse, evaluering og organisering af muligheder. Både dannelses- og fornyelsestraditionen er sat i spil. Figuren er tegnet som en spiral for at understrege, at bogen tager afstand fra den ide, at processen er lineær. Processen udgøres ikke af klare og definerbare faser, som naturligt bygger videre på hinanden. I stedet er den ofte iterativ, sideløbende og overlappende.

Figur 1.1: Bogens forståelse af entreprenørskab

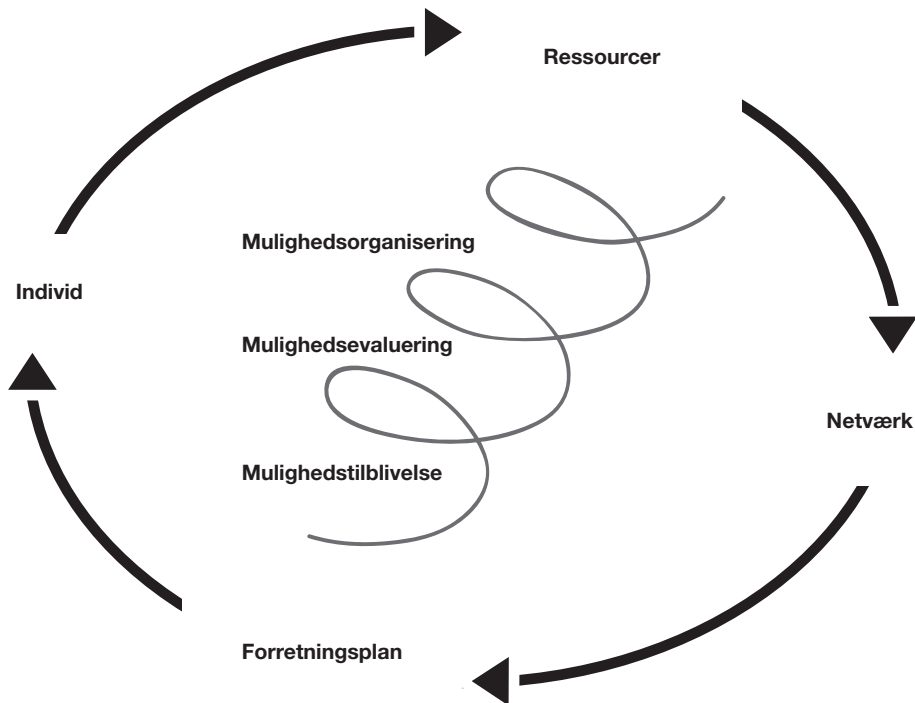


Kapitlerne 3, 4 og 5 vil uddybe ovenstående figur. Kapitel 3 har fokus på mulighedsens tilblivelse og dermed dens opdagelse eller skabelse. Kapitel 4 på muligheds-evaluering og kapitel 5 på udnyttelse af muligheder gennem organisering.

Centrale temaer

Processerne knyttet til tilblivelse, evaluering og organisering af nye muligheder er yderst komplekse. Et væld af forskellige faktorer spiller ind, såsom omgivelser, demografi, entreprenørens tidligere erfaringer og karriere, personlighed, selvforståelse, strategivalg osv. Bogen vil specielt fremhæve fire temaer, der influerer processen. Temaerne er: 1) individ, 2) ressourcer, 3) netværk, og 4) forretningsplanen. De er illustreret i figur 1.2.

Figur 1.2: Centrale temaer for entreprenørskab



Hvorfor er disse temaer vigtige? Det entreprenørielle individ spiller en stor rolle for udviklingen af entreprenørskab. Når alt kommer til alt, er det individet eller en mindre gruppe af individer, der tager initiativ til og gennemfører processen. Og fantasifulde og kreative processer foregår i hovedet på individer.

Ressourcer er et nødvendigt input for at opdage eller skabe en mulighed og organisere denne. De er materialet, som danner afsæt for entreprenørskab. Ressourcer kan forstås bredt som menneskelige, sociale og finansielle ressourcer.

Netværk er også afgørende. Til trods for at entreprenørskab på mange måder er en ensom rejse, bliver det gang på gang understreget, at denne proces i høj grad også er en netværksrejse. Entreprenøren interagerer konstant med andre (bankfolk, potentielle kunder, rådgivere, andre entreprenører m.m.) og skaber netværk. Disse netværk er absolut afgørende for, at han eller hun får adgang til viden, ressourcer m.m., som er essentielle for udfoldelsen af entreprenørskab.

Forretningsplanen forstået som et nedskrevet dokument er ikke nødvendigvis en del af alle entreprenørielle processer, men en vis grad af planlægning er til stede i samtlige af disse processer. Forretningsplanen kan også have forskellige betydninger. Til tider er dens betydning at skabe et grundlag for ressourceerhvervelse eller evaluere den entreprenørielle proces. Andre gange er formålet at understøtte entreprenøren i at planlægge processen.

Som det fremgår af indholdsfortegnelsen, vil bogens kapitler (kapitel 2, 6, 7 og 8) behandle hvert af de fire temaer mere dybdegående, hvorfor de kun er sparsomt berørt her. Så i takt med, at du læser bogen, vil du ikke alene få en større indsigt i centrale aktiviteter i den entreprenørielle proces, nemlig tilblivelse, evaluering og organisering af muligheder. Du vil også forstå de centrale temaer, der påvirker disse aktiviteter.

Kontekstens betydning

Indtil nu har vi talt om entreprenørskab som et fænomen, der foregår i et vakuum. Vi har ikke berørt, hvordan den entreprenørielle proces er påvirket af den unikke kontekst, der omgiver den. En tendens til at ignorere konteksten er også at finde i entreprenørskabsforskningen. Fokus er på blomsten (den nye organisation) og gartneren (entreprenøren), mens selve haven (konteksten) og dens indflydelse forbliver et mysterium. Det er en stor mangel.

Det gør en forskel, inden for hvilke(n) kontekst(er) entreprenørskab udfoldes, specielt fordi konteksten påvirker den type af netværk og ressourcer, som entreprenøren har adgang til i sin mulighedstilblivelse, -evaluering og -organisering. Ligeledes vil forskellige kontekster spille ind på entreprenørens handlemuligheder. Eksempelvis er der enighed om, at kontekster, hvis normer og værdier opfordrer til entreprenørskab, også giver anledning til et højere niveau af entreprenøriel aktivitet blandt sine medlemmer (Gnyawali & Fogel 1994). Endelig vil uensartede kontekster konfrontere entreprenøren med forskellige barrierer og muligheder.

En entreprenør inden for universitetskonteksten kan opleve sig hæmmet af de akademiske normer med deres fokus på fordybelse og videngenerering frem for handling og kommerialisering. Dette kan give anledning til spændinger i den entreprenørielle proces. Men universitetskonteksten giver også entreprenøren en masse muligheder, for eksempel i form af unik viden, som han eller hun kan bruge til at udvikle sin mulighed. Sidst, men ikke mindst kan entreprenører, når de bryder med deres kendte kontekster, opleve en følelse af ensomhed, såfremt konteksten ikke legitimerer deres entreprenørielle handlinger. En professor fra Aalborg Universitet, der har startet sin egen organisation, fortæller: *“Jeg sammenligner iværksætter i lidt med, at man går i krig. Når man drager i krig, så er man enten taber eller vinder... og det er jo meget åbenlyst, da man jo er draget i krig. Sådan er det også at være innovatør. Det føles meget farligt, da man drager lidt i krig mod den gammeldags forskningskultur, og du drager også i krig for at vinde et marked. Kan du skabe en succes, så har du vundet. Men du kan også gå ned med din lille virksomhed, og så er du taber. Når man gør sådan noget, så føler man sig jo meget alene”*.

Betydningen af konteksten har fået os til at udforme to særlige kapitler i bogen, som ofte ikke er med i lærebøger om entreprenørskab, nemlig et kapitel om intra-entreprenørskab (kapitel 9) og et kapitel om socialt entreprenørskab (kapitel 10).

■ Klar til afgang

Vi håber, at du nu har en bedre forståelse af, hvorfor det er værdifuldt at studere entreprenørskab, hvad entreprenørskab er, og hvordan bogen forstår fænomenet. Det var i hvert fald formålet med bogens introducerende kapitel. Nu skal du ud på en spændende rejse, hvor du får lejlighed til at fordybe dig, fra såvel en praktisk som en teoretisk vinkel, i centrale emner inden for entreprenørskab. Du kender rejseplanen. Inden den endelige afrejse vil vi dog være helt sikre på, at du har pakket tasken med de rette begreber. Derfor får du nedenfor et overblik over centrale begreber, der er afgørende for at forstå bogen.