

Identifikation af nye forretningsmuligheder:

Behovet for iværksætterledelse

Af Peder Smed Christensen

Resumé

Identifikation og udvikling af nye forretningsmuligheder er et nøgleaspekt i en virksomheds fornyelsesproces. Imidlertid har der været forbausende lidt opmærksomhed om denne problemstilling, der traditionelt indenfor strategi er blevet reduceret til et spørgsmål om forskellige former for omverdensanalyser som f.eks. branche- eller markedsanalyser. Det diskuteres indledningsvist, hvad man skal forstå ved en ny forretningsmulighed, samt hvorfor foranalyser som angivet indenfor den traditionelle strategilitteratur ikke kan løse problemet med identifikation af nye forretningsmuligheder. Artiklen argumenterer for, at der er et behov for en iværksætterpræget ledelsesstil til at løse dette problem, og begrebet iværksætterledelse defineres. Herefter redegøres for konklusionerne fra en undersøgelse af iværksætters identifikation af forretningsmuligheder, hvori nogle konkrete træk ved iværksætterledelse af særlig betydning for identifikation af forretningsmuligheder blev identificeret. Det konkluderes at praktiseringen af en ledelsesstil, der indeholder disse træk, vil lette processen med at identificere ny forretningsmuligheder. Artiklen er primært baseret på en undersøgelse af iværksætters identifikation af nye forretningsmuligheder gennemført som forfatterens licentiatprojekt ved Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet. Kan rekvireres fra Aarhus Universitets Forlag, Aarhus Universitet.

1. Begrebet forretningsmulighed

I almindelig sprogbrug refererer ordet »mulighed« til en chance for at opnå noget, der opleves som ønskværdigt. Mere præcist kan »mulighed« defineres som en ønskværdig fremtidig tilstand, der vurderes som værende opnåelig (Stevenson og Sahlman, 1989, pp.

105). Dette er en god generel definition, men m.h.p. en undersøgelse af, hvorledes nye forretningsmuligheder identificeres, er det nødvendigt at være mere specifik m.h.t. det konkrete økonomiske indhold af begrebet »forretningsmulighed«.

Man kunne forestille sig mange forskellige måder at definere forretningsmulighed på rent økonomisk. Det kunne f.eks. være et spørgsmål om et nyt produkt, et nyt marked, en innovation eller måske som en særlig kompetence, hvorpå der kan opbygges en konkurrencemæssig fordel.

En forretningsmulighed er imidlertid fundamentalt set et spørgsmål om eksistensen af et profitpotentiale. I en økonomisk-strategisk forstand eksisterer et profitpotentiale på brancheniveau, hvor branche skal forstås som hos Porter (1980), d.v.s. som et produkt-markedsområde, dvs. et *forretningsområde*. En forretningsmulighed kan derfor mest hensigtsmæssigt forstås som et spørgsmål om enten (1) at skabe et nyt forretningsområde eller (2) markant at forbedre positionen indenfor et eksisterende forretningsområde. I begge tilfælde vil der være tale om at skabe nyt profitpotentiale. Selvfølgelig udelukker dette ikke, at f.eks. relationer mellem forretningsområder kan udnyttes til at forbedre positionen i et givet forretningsområde, men det primære fokus er de enkelte forretningsområders position.

2. Strategisk ledelse og identifikation af forretningsmuligheder

Den strategiske ledelseslitteratur har traditio-

Identifikation af nye forretningsmuligheder:

Behovet for iværksætterledelse

Af Peder Smed Christensen

Resumé

Identifikation og udvikling af nye forretningsmuligheder er et nøgleaspekt i en virksomheds fornyelsesproces. Imidlertid har der været forbausende lidt opmærksomhed om denne problemstilling, der traditionelt indenfor strategi er blevet reduceret til et spørgsmål om forskellige former for omverdensanalyser som f.eks. branche- eller markedsanalyser. Det diskuteres indledningsvist, hvad man skal forstå ved en ny forretningsmulighed, samt hvorfor foranalyser som angivet indenfor den traditionelle strategilitteratur ikke kan løse problemet med identifikation af nye forretningsmuligheder. Artiklen argumenterer for, at der er et behov for en iværksætterpræget ledelsesstil til at løse dette problem, og begrebet iværksætterledelse defineres. Herefter redegøres for konklusionerne fra en undersøgelse af iværksætters identifikation af forretningsmuligheder, hvori nogle konkrete træk ved iværksætterledelse af særlig betydning for identifikation af forretningsmuligheder blev identificeret. Det konkluderes at praktiseringen af en ledelsesstil, der indeholder disse træk, vil lette processen med at identificere ny forretningsmuligheder. Artiklen er primært baseret på en undersøgelse af iværksætters identifikation af nye forretningsmuligheder gennemført som forfatterens licentiatprojekt ved Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet. Kan rekvireres fra Aarhus Universitets Forlag, Aarhus Universitet.

1. Begrebet forretningsmulighed

I almindelig sprogbrug refererer ordet »mulighed« til en chance for at opnå noget, der opleves som ønskværdigt. Mere præcist kan »mulighed« defineres som en ønskværdig fremtidig tilstand, der vurderes som værende opnåelig (Stevenson og Sahlman, 1989, pp.

105). Dette er en god generel definition, men m.h.p. en undersøgelse af, hvorledes nye forretningsmuligheder identificeres, er det nødvendigt at være mere specifik m.h.t. det konkrete økonomiske indhold af begrebet »forretningsmulighed«.

Man kunne forestille sig mange forskellige måder at definere forretningsmulighed på rent økonomisk. Det kunne f.eks. være et spørgsmål om et nyt produkt, et nyt marked, en innovation eller måske som en særlig kompetence, hvorpå der kan opbygges en konkurrencemæssig fordel.

En forretningsmulighed er imidlertid fundamentalt set et spørgsmål om eksistensen af et profitpotentiale. I en økonomisk-strategisk forstand eksisterer et profitpotentiale på brancheniveau, hvor branche skal forstås som hos Porter (1980), d.v.s. som et produkt-markedsområde, dvs. et *forretningsområde*. En forretningsmulighed kan derfor mest hensigtsmæssigt forstås som et spørgsmål om enten (1) at skabe et nyt forretningsområde eller (2) markant at forbedre positionen indenfor et eksisterende forretningsområde. I begge tilfælde vil der være tale om at skabe nyt profitpotentiale. Selvfølgelig udelukker dette ikke, at f.eks. relationer mellem forretningsområder kan udnyttes til at forbedre positionen i et givet forretningsområde, men det primære fokus er de enkelte forretningsområders position.

2. Strategisk ledelse og identifikation af forretningsmuligheder

Den strategiske ledelseslitteratur har traditio-

nelt været meget analytisk og rationelt orienteret (se f.eks. Peters and Waterman, 1982; Chaffee, 1985). Spørgsmålet om identifikation af forretningsmuligheder er indenfor strategilitteraturen normalt en del af styrkesvaghedsanalyserne (på engelsk »SWOT-analysis«, dvs. »Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats«, se f.eks. Andrews (1987)), hvor identifikationen af muligheder og trusler som bekendt udgør den ene halvdel af analysen, medens kortlægningen af de organisatoriske styrker og svagheder udgør den anden halvdel. En sådan analyse af muligheder og trusler samt organisatoriske styrker og svagheder udgør herefter en del af grundlaget for formuleringen af strategi. Traditionelt har identifikationen af nye forretningsmuligheder i denne sammenhæng været set som et spørgsmål om forskellige omverdensanalyser som f.eks. brancheanalyser, trendanalyser eller markedsanalyser.

Analysen kan selvfølgelig være meget nyttige, men som der også vil blive argumenteret for senere, kan man ikke forvente, at det er muligt at identificere nye forretningsmuligheder v.h.a. analyser, således som det foreslås i den traditionelle meget analytiske og planlægningsorienterede strategilitteratur. Der er brug for noget mere. Rent logisk er det også kun muligt at analysere det, der allerede kendes. Problemet består imidlertid netop i at muligheden kan ligge i det ikke erkendte: Hvis man ikke ved, at man ikke ved noget, hvorledes skulle det så være muligt at analysere sig frem til det?!! Det er her iværksætterproblematikken kommer ind. Iværksætteradfærd har potentialet til at udfylde dette »hul« m.h.t. identifikationen af nye forretningsmuligheder. Som det vil fremgå senere, har dette imidlertid også nogle konsekvenser for det strategiske ledelsesarbejde.

3. Begrebet iværksætteradfærd

Iværksættere og iværksætteradfærd (»entrepreneurship«) forbindes normalt med personer, der starter egen virksomhed eller simpelthen med mindre selvstændige erhvervsdrivende. Det er ikke denne måde »iværksætter« vil blive opfattet på her. Iværksætter er ikke noget, som man er eller ikke er. Det er ikke personafhængigt, og iværksætteradfærd kan ikke kun observeres i forbindelse med start af egen virksomhed. Det at være iværksætter vil her blive opfattet som et *adfærdsfænomen*, og i princippet kan enhver være iværksætter. Det har heller ikke udelukkende noget med start af virksomhed at gøre. Mere konkret vil iværksætteradfærd her blive defineret som en *ledelsesstil*, der er karakteriseret ved »... at være drevet af muligheder og ikke de ressourcer, som man råder over på et givet tidspunkt ...« (oversat fra Peterson og Stevenson, 1987). Iværksætteradfærd er altså karakteriseret ved at fokusere på potentialet i en given situation, hvorefter man senere gør sig tanker om, hvorledes de nødvendige ressourcer til at forfølge en given mulighed skal fremskaffes. Iværksætterledelse kan ses som modpolen til en administrativ ledelsesstil. Konkret kan iværksætterledelse og administrativ ledelse i denne forbindelse karakteriseres på 7 specifikke ledelsesmæssige dimensioner. Se figur 1.

Spørgsmålet er, hvad der egentlig karakteriserer identifikation af forretningsmuligheder, og specielt om nogle af disse adfærdsfaktorer kan siges at være særligt relevante? I givet fald vil det jo være muligt at komme med anbefalinger m.h.t., hvilken adfærd der specielt kunne forventes at være frugtbar med henblik på identifikationen af nye forretningsmuligheder. Med henblik på at belyse dette spørgsmål blev der foretaget en undersøgelse af, hvad der karakteriserer iværksætteres identifikation af forretningsmuligheder (Christensen, 1989).

Figur 1. 7-Faktormodellen

<i>Iværksætter</i> Orienteret mod muligheder	<— Strategisk orientering —>	<i>Administrator</i> Orienteret mod udnyttelse af eksisterende ressourcer
Hurtig, men også hurtig til at trække sig ud	<— Forfølgelse af muligheder —>	Langsom, men også langsomme til at trække sig ud
Trinvis med minimering af risikoen i hvert trin	<— Ressourceindsats —>	Ofte med fuld ressource indsats fra starten
Foretrækker at bruge eksterne ressourcer, når er muligt	<— Ressourcekontrol —>	Foretrækker at bruge interne ressourcer, d.v.s. at få tingene lavet internt
Netværkslignende organisation	<— Organisation —>	Traditionelt hierarki
Baseret på den værdi, der skabes, og i princippet ingen øvre grænse	<— Aflønningsprincip —>	Forfremmelse er traditionelt belønningen
Begrænsninger ses som muligheder	<— Opfattelse af omverdenen —>	Søger at maximere indenfor givne begrænsninger

Baseret på:

Howard H. Stevenson og William A. Sahlman, »The Entrepreneurial Process« i »Small Business and Entrepreneurship« af Paul Burns og Jim Dewhurst (red.), MacMillan, 1989

Rein Peterson og Howard H. Stevenson, »An Empirical Search for Entrepreneurship«. Working Paper, The National Centre for Management Research and Development, The University of Western Ontario, London, Canada, 1987

4. Iværksætteres Identifikation af Forretningsmuligheder

Undersøgelsen af iværksætteres identifikation af forretningsmuligheder blev foretaget v.h.a. casestudier af fire iværksætterprægede danske elektronikvirksomheder: Electromatic, Rauff & Sørensen, Purup Electronics og Danish Telecom International.

Electromatic blev etableret i 1956 og producerer modulopbyggede elektroniske automatiserings- og styringssystemer. Virksomheden er beliggende i Hadsten ved Århus og havde ca. 800 ansatte i 1988. Rauff & Sørensen blev etableret i 1977 og producerer marineelektronik under navnet Shipmate samt mobiltelefoner under navnet Cetelco. Rauff & Sørensen havde 200 ansatte i 1988. Begge virksomheder er »traditionelle« iværksætterhistorier med virksomheder, der er startet helt fra grunden »hjemme i kælderen«.

Purup Electronics har sit udspring i blankettrykkeriet Purup Grafiske Hus. Virksomheden blev etableret i 1980 og producerer elektronisk fotosatsudstyr. Purup Electronics havde 300 ansatte i 1988. Danish Telecom International er de danske telefonselskabers eksportselskab og har sit udspring i telefonselskabernes forsknings- og udviklingsaktiviteter. Virksomheden havde 25 ansatte i 1988, men trækker i vidt omfang på de danske telefonselskabers ressourcer.

Som analyseenhed i casene blev anvendt de enkelte forretningsområder udviklet i virksomhederne. Casene blev struktureret omkring disse analyseenheder, hvorved det var muligt at foretage systematiske sammenligninger med hensyn til, hvilke muligheder samt hvorledes disse muligheder var blevet identificeret.

Undersøgelsens resultater sammenfattedes i 8 konklusioner om, hvad der karakteriserer identifikation af nye forretningsmuligheder og specielt iværksætteradfærdens rolle heri. Disse konklusioner kan grupperes i tre kategorier: Omverdensfaktorer, virksomhedsspecifikke faktorer og ledelsesmæssige evner. Se figur 2.

Det kunne først og fremmest konkluderes, at man ikke kan forvente at finde en eller anden teknik, som kan bruges til at finde nye forretningsmuligheder indenfor et vilkårligt område. Tværtimod er identifikation af nye forretningsmuligheder i høj grad et spørgsmål om omverdensfaktorer og viden:

Konklusion 1: Forekomsten af nye forretningsmuligheder er ofte betinget af forandringer i omverdenen.

Konklusion 2: Identifikation af nye forretningsområder er betinget af en speciel teknologisk eller markeds-mæssig indsigt.

Konklusion 3: Forfølgelse af nye forretningsmuligheder afføder en organisatorisk læreproces, der leder til nye forretningsmuligheder.

Omverdensmæssige forandringer af f.eks. teknologisk eller markeds-mæssig karakter kan ofte lede til, at nye muligheder åbner sig. Et helt oplagt eksempel herpå er f.eks. etableringen af EF's indre marked, som vil lede til ændrede markedsstrukturer. Dette vil åbne nye muligheder. Tilsvarende er en speciel markeds-mæssig og teknologisk indsigt ofte nødvendig for at se disse muligheder. I sammenhæng hermed er det også naturligt, at viden erhvervet gennem forfølgelse af en mulighed kan føre til identifikation af andre nye muligheder, og forfølgelse af nye muligheder leder ofte til udvikling af nye kompetencer og indsigt, fordi man netop beskæftiger sig med noget nyt og så at sige bevæger sig på kanten af sin nuværende viden.

Imidlertid er der også ledelsesmæssige faktorer, som påvirker evnen til at identificere nye forretningsmuligheder, og det er her, at iværksætterledelsen kommer ind i billedet:

Konklusion 4: Identifikation af nye forretningsmuligheder er afhængig af evnen til at vende problemer til muligheder.

Konklusion 5: Identifikation af nye forret-

Figur 2. Konklusioner

Omverdensfaktorer

Forekomsten af muligheder er ofte betinget af forandringer i omverdenen

Virksomhedsspecifikke faktorer

Identifikation af muligheder er betinget af en høj teknologisk eller markeds-mæssig indsigt

Forfølgelse af forretningsmuligheder afføder en organisatorisk læreprocess, der leder til nye forretningsmuligheder

Ledelsesmæssige evner

Identifikation af nye forretningsmuligheder er afhængig af evnen til at vende problemer til muligheder

Identifikation af nye forretningsmuligheder er afhængig af evnen til at bruge eksterne ressourcer

Identifikation af nye forretningsmuligheder er afhængig af evnen til strategisk tænkning

Identifikation af nye forretningsmuligheder

Kilde: Peder Smed Christensen, »Strategy, Opportunity Identification, and Entrepreneurship: A Study of the Entrepreneurial Opportunity Identification Process«, licentiatafhandling, Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet, 1989.

ningsmuligheder er afhængig af evnen til at bruge eksterne ressourcer, dvs. ressourcer i omverdenen.

Konklusion 6: Identifikation af nye forretningsmuligheder er afhængig af evnen til strategisk tænkning.

Iværksætteradfærd er karakteriseret ved positive handlinger som reaktion på et problem eller en problematisk situation. De fleste situationer er jo ikke kun dårlige eller gode. Iværksætteradfærd fokuserer på og søger at udnytte de positive aspekter i en given situation. De fleste af mulighederne identificeret i casevirksomhederne havde således på en eller anden måde deres udspring i et konkret problem. Det kunne f.eks. være et operationelt problem, som blev løst gennem udviklingen af et produkt eller system. Dette system eller produkt blev herefter brugt som et grundlag for at starte et nyt forretningsområde.

Iværksætteradfærd er også karakteriseret ved ofte i høj grad at bruge ressourcer i omverdenen, dvs. eksterne ressourcer, gennem netværksarrangementer (se også f.eks. Jarillo, 1988). Herved anvendes ressourcer i omverdenen udenfor virksomhedens direkte kontrol til støtte for virksomhedens formål. Denne evne til at anvende eksterne ressourcer kan være utrolig vigtig, fordi dette giver en udvidelse af det tilgængelige ressourcegrundlag, hvorved ideer, som ellers ikke ville kunne realiseres p.g.a. manglende ressourcer alligevel kan realiseres. Det vigtigste er i nogle situationer således ikke at få ideen, men at se en given idé som værende gennemførlig.

Evnen til at tænke strategisk er ikke kun forbundet med iværksætteradfærd, men det er en meget vigtig evne i relation til identifikation af nye forretningsmuligheder, fordi det så at sige er denne evne, der tillader en at se muligheden og f.eks. forstå, hvori potentialet af en given idé måtte bestå. I casevirksomhederne kom dette specielt til udtryk gennem en hensyntagen til timing, udviklingen af et

koncept for den type virksomhed, der blev skabt, samt et fokus på de aktiviteter, der var strategisk vigtige for virksomheden. Aktiviteter, der ikke var strategisk vigtige, blev i vid udstrækning overladt til underleverandører og agenter.

Strategisk indsigt er således vigtigt, men strategisk planlægning kan på den anden side ikke forventes at føre til identifikation af nye forretningsmuligheder:

Konklusion 7: Iværksætteradfærd fører ofte til fundamentale strategiændringer.

Konklusion 8: Strategisk planlægning kan ikke anvendes til at identificere nye forretningsmuligheder.

Årsagen til, at strategisk planlægning kun er af begrænset værdi i forbindelse med identifikationen af nye forretningsmuligheder, er ganske enkelt, at det er en overvejende analytisk tilgang til problemet, og man kan lidt firkantet sagt kun analysere det, man allerede ved. Det må således vurderes som værende usandsynligt at analytiske strategiske planlægningsteknikker ville kunne have identificeret de nye forretningsmuligheder, som casevirksomhederne udviklede. Der skal noget andet til. Iværksætterledelse kan løse problemet. Iværksætteradfærd er netop forbundet med fundamentale og ofte revolutionære strategiændringer. De meget lineære tankegange i strategisk planlægning kan ikke forventes at løse problemet i disse situationer.

5. Konklusion

I en opfølgning på dette studie blev det forsøgt at verificere, om disse konklusioner kunne forventes at være gyldige i mere generel sammenhæng end i små og mellemstore elektronikvirksomheder. Til dette formål indsamledes spørgeskema data fra 76 virksomheder repræsenterende et bredt udsnit af dansk industri. Spørgeskemaet var direkte afledt af ovennævnte undersøgelse. Konklusionerne fra casestudiet blev i alt væsentlig bekræftet

(Christensen, Madsen og Peterson, 1989). Spørgsmålet er hvilke ledelsesmæssige konsekvenser resultaterne af disse undersøgelser har m.h.t. at forbedre evnen til at se nye forretningsmuligheder?

Det kan konkluderes, at opgaven med at identificere nye forretningsmuligheder bør decentraliseres. Det er et ansvar for alle organisationens medlemmer, og specielt er det ikke kun et ansvar for en strategisk planlægningsstab. Det er endvidere et spørgsmål om at fremme mere netværkslignende organisationer samt at fremme kulturelle værdier som at »alt er muligt indtil det modsatte er bevist« og at »problemer dækker over muligheder«. Endelig er det spørgsmålet om at opmuntre og uddanne organisationen til at tænke strategisk. Dette kan også skabe en vis decentraliseret screening af nye ideer.

Bemærk især at det ikke på grundlag af disse undersøgelser bør konkluderes, at strategisk planlægning er ubrugeligt, men derimod at strategisk planlægning ikke kan stå alene. Strategisk planlægning kan være af stor værdi i forbindelse med intern koordination og vurdering af beslutninger. Det er et godt værktøj til at styre eksisterende forretningsområder. Derimod er det tvivlsomt, om strategisk planlægning kan bruges til at identificere nye forretningsmuligheder. Hertil er der brug for iværksætterledelse.

Fornyelse af virksomheder vil blive et endnu vigtigere problem i årene fremover med de ændringer, som vi står overfor. Alt tyder på at iværksætteradfærd vil have en nøglerolle m.h.p. udnyttelse af de muligheder, der også opstår som følge af disse ændringer. Problemstillingen er væsentlig.

Litteratur

Andrews, Kenneth: The Concept of Corporate Strategy; Irwin, 1987.

Chaffee, Ellen Earle: Three Models of Strategy; Academy of Management Review, 1985.

Christensen, Peder Smed: Strategy, Opportunity Identification, and Entrepreneurship: A Study of the Entrepreneurial Opportunity Identification Process; licentiaatshandling; Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet, 1989.

Christensen, Peder Smed, Madsen Ole Ø., Peterson Rein: Opportunity Identification: The Contribution of Entrepreneurship to Strategic Management; paper præsenteret ved Strategic Management Society's conference »Strategies for Innovation«, San Francisco, Oktober, 1989.

Hurst, David: Why Strategic Management is Bankrupt; Organizational Dynamics, 1986.

Jarillo, José-Carlos: On Strategic Networks; Strategic Management Journal; January-February, 1988.

Madsen, Ole Øhlenschläger: Strategic Management of Small Companies – A KISS Approach, paper præsenteret ved Strategic Management Society's konference »Winning Strategies for the 1990's«, Amsterdam, oktober, 1988.

Pascale, Richard T.: Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success; California Management Review, 1984.

Peters, Tom, Waterman, Robert jr.: In Search of Excellence; Harper & Row, 1982.

Peterson, Rein, Ronstadt, Robert: Developing Your Entrepreneurial Knowwho; Working Paper; The National Centre for Management Research and Development; The University of Western Ontario; London; Canada, 1987.

Peterson, Rein, Stevenson, Howard H.: An Empirical Search for Entrepreneurship; Working Paper; The National Centre for Management Research and Development; The University of Western Ontario; London; Canada, 1987.

Porter, Michael E.: Competitive Strategy; The Free Press, 1980.

Ronstadt, Robert: The Corridor Principle; Journal of Business Venturing, 1988.

Stevenson, Howard H., Gumpert David E.: The Heart of Entrepreneurship; Harvard Business Review; May-June, 1985.

Stevenson, Howard H, Sahlman, William A.: »The Entrepreneurial Process« i »Small Business and Entrepreneurship« af Paul Burns og Jim Dewhurst (red.); MacMillan, 1989.

(Christensen, Madsen og Peterson, 1989). Spørgsmålet er hvilke ledelsesmæssige konsekvenser resultaterne af disse undersøgelser har m.h.t. at forbedre evnen til at se nye forretningsmuligheder?

Det kan konkluderes, at opgaven med at identificere nye forretningsmuligheder bør decentraliseres. Det er et ansvar for alle organisationens medlemmer, og specielt er det ikke kun et ansvar for en strategisk planlægningsstab. Det er endvidere et spørgsmål om at fremme mere netværkslignende organisationer samt at fremme kulturelle værdier som at »alt er muligt indtil det modsatte er bevist« og at »problemer dækker over muligheder«. Endelig er det spørgsmålet om at opmuntre og uddanne organisationen til at tænke strategisk. Dette kan også skabe en vis decentraliseret screening af nye ideer.

Bemærk især at det ikke på grundlag af disse undersøgelser bør konkluderes, at strategisk planlægning er ubrugeligt, men derimod at strategisk planlægning ikke kan stå alene. Strategisk planlægning kan være af stor værdi i forbindelse med intern koordination og vurdering af beslutninger. Det er et godt værktøj til at styre eksisterende forretningsområder. Derimod er det tvivlsomt, om strategisk planlægning kan bruges til at identificere nye forretningsmuligheder. Hertil er der brug for iværksætterledelse.

Fornyelse af virksomheder vil blive et endnu vigtigere problem i årene fremover med de ændringer, som vi står overfor. Alt tyder på at iværksætteradfærd vil have en nøglerolle m.h.p. udnyttelse af de muligheder, der også opstår som følge af disse ændringer. Problemstillingen er væsentlig.

Litteratur

Andrews, Kenneth: The Concept of Corporate Strategy; Irwin, 1987.

Chaffee, Ellen Earle: Three Models of Strategy; Academy of Management Review, 1985.

Christensen, Peder Smed: Strategy, Opportunity Identification, and Entrepreneurship: A Study of the Entrepreneurial Opportunity Identification Process; licentiaatshandling; Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet, 1989.

Christensen, Peder Smed, Madsen Ole Ø., Peterson Rein: Opportunity Identification: The Contribution of Entrepreneurship to Strategic Management; paper præsenteret ved Strategic Management Society's conference »Strategies for Innovation«, San Francisco, Oktober, 1989.

Hurst, David: Why Strategic Management is Bankrupt; Organizational Dynamics, 1986.

Jarillo, José-Carlos: On Strategic Networks; Strategic Management Journal; January-February, 1988.

Madsen, Ole Øhlenschläger: Strategic Management of Small Companies – A KISS Approach, paper præsenteret ved Strategic Management Society's konference »Winning Strategies for the 1990's«, Amsterdam, oktober, 1988.

Pascale, Richard T.: Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success; California Management Review, 1984.

Peters, Tom, Waterman, Robert jr.: In Search of Excellence; Harper & Row, 1982.

Peterson, Rein, Ronstadt, Robert: Developing Your Entrepreneurial Knowwho; Working Paper; The National Centre for Management Research and Development; The University of Western Ontario; London; Canada, 1987.

Peterson, Rein, Stevenson, Howard H.: An Empirical Search for Entrepreneurship; Working Paper; The National Centre for Management Research and Development; The University of Western Ontario; London; Canada, 1987.

Porter, Michael E.: Competitive Strategy; The Free Press, 1980.

Ronstadt, Robert: The Corridor Principle; Journal of Business Venturing, 1988.

Stevenson, Howard H., Gumpert David E.: The Heart of Entrepreneurship; Harvard Business Review; May-June, 1985.

Stevenson, Howard H, Sahlman, William A.: »The Entrepreneurial Process« i »Small Business and Entrepreneurship« af Paul Burns og Jim Dewhurst (red.); MacMillan, 1989.