

# Virksomhedens fornyelsesproces

---

Af Ole Øhlenschläger Madsen og Peder Smed Christensen

## Resumé

*Identifikation af nye forretningsmuligheder er en væsentlig del af enhver erhvervsvirksomheds løbende fornyelsesproces. Denne artikel afrapporterer summarisk en empirisk undersøgelse af, hvordan danske virksomheder får ideer til nye forretningsmuligheder, samt hvordan disse ideer vurderes, inden de bliver forfulgt. Resultaterne viser bl.a., at formel strategisk planlægning bør kombineres med iværksætteradfærd for at sikre en fortsat fornyelsesproces i virksomheden. På det grundlag diskuteres, hvordan litteraturen om strategisk planlægning og litteraturen om iværksættere gensidigt kan befrugte hinanden i en syntese, som vi benævner strategisk tænkning.*

## 1. Indledning

Et væsentligt problem for de fleste virksomheder er den løbende fornyelsesproces, herunder specielt hvordan nye forretningsmuligheder identificeres og forfølges. I den traditionelle litteratur om strategisk planlægning og ledelse behandles problemet som regel under den såkaldte SWOT-analyse (Andrews, 1987). Igennem denne analyse identificeres virksomhedens fremtidige muligheder og trusler, som konfronteres med dens styrke/svaghedsprofil, når der skal træffes beslutninger om de nye forretningsmuligheder, som skal forfølges. Analysemetoden ser enkel ud, men spørgsmålet er, om det reelt er sådan virksomheder fornyer sig i praksis. Abell (1980, s. 223 ff) diskuterer det samme under betegnelsen strategiske vinduer, hvor specielt den rigtige timing er vigtig.

I litteraturen om iværksættere diskuteres, hvordan nye forretningsideer opstår ud fra en mere procesorienteret synsvinkel (Stevenson & Jarillo, 1990). I hovedparten af denne litte-

ratur fokuseres der imidlertid meget på iværksætteren som person, og de særlige evner denne har til at se de muligheder og kombinationer af ressourcer og behov, som ingen andre har set. Dette overføres ofte lidt ukritisk til at analysere virksomhedens fornyelse indefra igennem udvikling af kreativitet og fantasi hos de ansatte, der udnævnes til produktgenier, som arbejder i skunken (Burgelman, 1985).

Formålet med denne artikel er at afrapportere en empirisk undersøgelse af, hvordan danske virksomheder får ideer til nye forretningsmuligheder, samt hvordan disse ideer vurderes med henblik på at blive udnyttet i virksomhedens fornyelsesproces. På det grundlag diskuteres mere principielt om litteraturen indenfor henholdsvis strategisk ledelse og iværksættere gensidigt kan befrugte hinanden i en syntese, som vi argumenterer for kan benævnes strategisk tænkning. Baggrunden for undersøgelsen er et eksplorativt studium af fire danske elektronikvirksomheders fornyelse over en længere periode, hvis væsentligste resultater der er redegjort for af Christensen (Ledelse & Erhvervsøkonomi 1990, 2). Disse resultater blev anvendt som grundlag for den lidt større anlagte spørgeskemaundersøgelse.

## 2. Metode

Den empiriske undersøgelse er gennemført som en postal spørgeskemaundersøgelse i sommeren 1989. Spørgeskemaet blev udsendt til 150 virksomheders direktioner med et følgebrev. De var udvalgt fra Greens ud fra følgende kriterier: Relativt stor autonomi, dvs. datterselskaber i koncerner er ikke medtaget.

# Virksomhedens fornyelsesproces

---

Af Ole Øhlenschläger Madsen og Peder Smed Christensen

## Resumé

*Identifikation af nye forretningsmuligheder er en væsentlig del af enhver erhvervsvirksomheds løbende fornyelsesproces. Denne artikel afrapporterer summarisk en empirisk undersøgelse af, hvordan danske virksomheder får ideer til nye forretningsmuligheder, samt hvordan disse ideer vurderes, inden de bliver forfulgt. Resultaterne viser bl.a., at formel strategisk planlægning bør kombineres med iværksætteradfærd for at sikre en fortsat fornyelsesproces i virksomheden. På det grundlag diskuteres, hvordan litteraturen om strategisk planlægning og litteraturen om iværksættere gensidigt kan befrugte hinanden i en syntese, som vi benævner strategisk tænkning.*

## 1. Indledning

Et væsentligt problem for de fleste virksomheder er den løbende fornyelsesproces, herunder specielt hvordan nye forretningsmuligheder identificeres og forfølges. I den traditionelle litteratur om strategisk planlægning og ledelse behandles problemet som regel under den såkaldte SWOT-analyse (Andrews, 1987). Igennem denne analyse identificeres virksomhedens fremtidige muligheder og trusler, som konfronteres med dens styrke/svaghedsprofil, når der skal træffes beslutninger om de nye forretningsmuligheder, som skal forfølges. Analysemetoden ser enkel ud, men spørgsmålet er, om det reelt er sådan virksomheder fornyer sig i praksis. Abell (1980, s. 223 ff) diskuterer det samme under betegnelsen strategiske vinduer, hvor specielt den rigtige timing er vigtig.

I litteraturen om iværksættere diskuteres, hvordan nye forretningsideer opstår ud fra en mere procesorienteret synsvinkel (Stevenson & Jarillo, 1990). I hovedparten af denne litte-

ratur fokuseres der imidlertid meget på iværksætteren som person, og de særlige evner denne har til at se de muligheder og kombinationer af ressourcer og behov, som ingen andre har set. Dette overføres ofte lidt ukritisk til at analysere virksomhedens fornyelse indefra igennem udvikling af kreativitet og fantasi hos de ansatte, der udnævnes til produktgenier, som arbejder i skunken (Burgelman, 1985).

Formålet med denne artikel er at afrapportere en empirisk undersøgelse af, hvordan danske virksomheder får ideer til nye forretningsmuligheder, samt hvordan disse ideer vurderes med henblik på at blive udnyttet i virksomhedens fornyelsesproces. På det grundlag diskuteres mere principielt om litteraturen indenfor henholdsvis strategisk ledelse og iværksættere gensidigt kan befrugte hinanden i en syntese, som vi argumenterer for kan benævnes strategisk tænkning. Baggrunden for undersøgelsen er et eksplorativt studium af fire danske elektronikvirksomheders fornyelse over en længere periode, hvis væsentligste resultater der er redegjort for af Christensen (Ledelse & Erhvervsøkonomi 1990, 2). Disse resultater blev anvendt som grundlag for den lidt større anlagte spørgeskemaundersøgelse.

## 2. Metode

Den empiriske undersøgelse er gennemført som en postal spørgeskemaundersøgelse i sommeren 1989. Spørgeskemaet blev udsendt til 150 virksomheders direktioner med et følgebrev. De var udvalgt fra Greens ud fra følgende kriterier: Relativt stor autonomi, dvs. datterselskaber i koncerner er ikke medtaget.

Stor variation med hensyn til størrelse, branche og produkt/markedstype. Desuden blev det á priori vurderet, om de udvalgte virksomheder havde haft vækst i omsætning og antal ansatte i de seneste 5 år, og ca. halvdel havde haft en gennemsnitlig vækst over 10% p.a., medens den anden halvdel havde haft en moderat vækst. Antagelsen bag dette valg var, at virksomheder med relativt høj vækst forfulgte flere nye forretningsmuligheder end dem med relativt lav vækst. Det er vores vurdering, at de 150 virksomheder udgjorde et repræsentativt udsnit af danske virksomheder optaget i Greens.

Vi fik i alt brugbare svar fra 76 virksomheder, og de er karakteriseret i *tabel 1*.

Ved at sammenholde den overordnede karakteristika af de godt 50% svarvirksomheder vil vi tillade os at konstatere, at der ikke er væsentlige skævheder i datamaterialet med hensyn til størrelsen og årlig vækst. Metoden kan selvfølgelig kritiseres, fordi den bl.a. er baseret på en subjektiv indsigt i konkrete virksomheder, som indgik i undersøgelsen, ligesom stikprøvens størrelse giver problemer ved den efterfølgende statistiske analyse.

*Tabel 1. Baggrundsoplysninger*

Omsætning - mio. kr. i 1988	Antal	%
< 100	27	36
100 - 500	38	50
> 500	11	14
I alt	76	100
<b>5 - års gns. omsætningsvækst p.a.</b>		
< 10%	30	40
> 10%	46	60
I alt	76	100
<b>Produkt/Marked</b>		
Førbudsvarer	16	21
Industrielle varer	55	72
Serviceydelser	5	7
I alt	76	100

I spørgeskemaet blev en ny forretningsmulighed defineret således: »Ved en ny forretningsmulighed forstås en mulighed for et helt nyt produkt/markedsområde eller en markant forbedring i et eksisterende produkt-markedsområdes position f.eks. gennem yderligere internationalisering, introduktion af en helt ny produktionsteknologi eller en markant ny marketingstrategi«. Definitionen blev illustreret med følgende eksempel:

»Hvis en virksomhed, der eksempelvis producerer en bestemt type radarudstyr, går ind i at producere mobiltelefoner, vil der være tale om, at man har identificeret en ny forretningsmulighed. Hvis virksomheden derimod videreudvikler eksisterende radarudstyr, er det kun en ny forretningsmulighed, såfremt der er tale om en f.eks. teknologisk eller markeds­mæssig nyskabelse, som markant forbedrer virksomhedens eksisterende position indenfor dette radarudstyr«.

Denne definition affødte flere kommentarer fra respondenterne, bl.a. følgende i forkortet form: »Anvendelse af udtryk som idé, forretningsmuligheder etc. forekommer upræcist. Hvad er et enkelt produkt ud af 1.000 sammenlignet med etablering af et datterselskab i udlandet til 250 mio. kr.?«

Vi vil senere i artiklen diskutere begrebet yderligere, da der heller ikke i litteraturen er nogen præcis definition af en ny forretningsmulighed, udover at det er en ønskværdig og opnåelig fremtidig tilstand (Stevenson og Sahlman, 1987).

Spørgeskemaet var inddelt i en rubrik til generelle baggrundsoplysninger, samt følgende spørgsmålsrubrikker:

- \* Hvordan ideer til nye forretningsmuligheder blev identificeret i virksomheden bestående af otte spørgsmål, der i overvejende grad bygger på Christensens udsagn.
- \* Hvordan de nye forretningsmuligheder blev vurderet med henblik på at blive forfulgt og udnyttet bestående af 11 spørgsmål.
- \* Virksomhedens anvendelse af strategisk planlægning bestående af 6 spørgsmål.

\* Hvor mange nye forretningsmuligheder virksomheden havde forfulgt indenfor de sidste 5 år, samt om disse havde været en succes og evt. hvorfor ikke.

Spørgeskemaet blev testet, og i øvrigt blev ordet iværksætter ikke anvendt, hverken i følgebrev eller skema. Datamaterialet er analyseret ved hjælp af SAS og de statistiske teknikker, det giver mulighed for at anvende. I den efterfølgende summariske redegørelse for resultaterne vil disse signifikantest ikke direkte blive rapporteret.

### 3. Resultater

I nedenstående tabeller er spørgsmålene og svarene fra de responderende virksomheder gengivet i summarisk form, og de skal kommenteres kort. *Tabel 2* viser primært, hvordan nye ideer til forretningsudvikling opstår, samtidig med at det er et forsøg på at eftervise nogle af konklusionerne fra det omtalte case-studie (Christensen, 1989). Det er signifikant, at kilderne til nye ideer kan være uformelle kontakter både indenfor og udenfor den pågældende virksomheds branche, og det er underforstået, at det er på det personlige plan (spm. 7). Det er ligeledes signifikant, at en ny idé ofte opstår i forbindelse med, at virksomheden løser et konkret problem for en eksisterende kunde eller måske for sig selv, som så kan overføres til en ny forretningsmulighed (spm. 1). Det vil som regel forudsætte en særlig markedsfølsom eller teknologisk indsigt at få øje på en ny mulighed (spm. 2), og derudover er de ændringer, der sker i omverden som følge af den teknologiske og/eller markedsfølsomme udvikling, en betydelig forudsætning for udvikling af nye forretningsområder (spm. 5). Disse resultater er sammenfaldende med iværksætteradfærd enten hos virksomhedens leder eller en eller flere ansatte i virksomheden, således som det beskrives i studierne af disse (Peterson og Stevenson, 1987). Det forekommer måske ikke særligt overraskende, men det er bemærkelsesværdigt, at nye ideer kun i begrænset omfang

undfanges i F & U - afdelingen (spm. 6).

*Tabel 2. Ideer til nye forretningsmuligheder*

	Enig %	Neutral %	Uenig %
1. Opstår ofte i tilknytning til konkrete problemløsninger	73,7	13,2	13,1
2. Forudsætter en særlig markedsfølsom eller teknologisk indsigt	68,4	1,3	30,3
3. Problemet er at fremskaffe kapital og andre ressourcer	26,3	17,1	56,6
4. Det er afgørende at kunne samarbejde med andre virksomheder	50,0	28,9	21,1
5. Opstår normalt som følge af markedsfølsomme eller teknologiske ændringer	77,6	9,2	13,2
6. Opstår normalt i Forsknings- og Udviklingsafdelingen	21,1	30,3	48,7
7. Kilden er ofte uformelle kontakter indenfor eller udenfor branchen	78,9	17,1	3,9
8. Er mere orienteret mod at udnytte eksisterende ressourcer end at forfølge nye muligheder	47,4	25,0	27,6

Endelig fremgår det af tabel 2, at de ressourcemæssige begrænsninger på den ene side ikke opfattes som det store problem (spm. 3), og på den anden side at virksomhederne for en dels vedkommende er orienteret meget imod at udnytte eksisterende ressourcer (spm. 8). Disse svar er dog ikke signifikante.

I *tabel 3* gengives ligeledes i summarisk form de afgivne svar på, hvordan ideer til nye forretningsmuligheder bliver vurderet, inden de bliver forfulgt. Som det fremgår, er det tilsyneladende afgørende at fokusere på bestemte kundegrupperes behov (spm. 2), og at ideen vurderes at have en høj værdi for virksomhedens kunder (spm. 5). Ideerne skal normalt passe ind i den nuværende strategi (spm. 3), og det er vigtigt, at ideen repræsenterer et koncept, som kan videreudvikles (spm. 9). Lidt mindre signifikant gennemføres der omfattende markedsanalyser ved vurderingen (spm. 1). Disse resultater tyder på, at virksomhederne i deres vurdering af nye forretningsmuligheder anvender mere analytiske og traditionelt strategiske overvejelser. Det tyder svarene på spm. 8 også på, idet en væsentlig forudsætning for at forfølge en ny idé er, at de nødvendige og kvalificerede ressourcer er til stede.

*Tabel 3. Vurdering af ideer til nye muligheder.*

	Enig %	Neutral %	Uenig %
1. Der laves omfattende markedsanalyser ved vurderingen	67,1	15,8	17,1
2. Det er afgørende at fokusere på et specifikt behov hos en kunde-gruppe	85,5	7,9	6,6
3. De skal normalt passe ind i nuværende strategi	76,3	0,0	23,7
4. Virksomheden går normalt kun ind på markeder med min. 30% årlig vækst	6,6	22,4	71,1
5. Det er afgørende, at ideen har en høj værdi for virksomhedens kunder	78,9	13,2	7,9
6. Det er vigtigt at kunne gå ind med en lav nul-punktsætning	36,8	34,2	28,9
7. Det er mindre vigtigt, at ideen er let at efterligne	40,8	15,8	43,4
8. Det er afgørende, at der kan sammensættes det helt rigtige projektteam	84,2	9,2	6,6
9. Det er meget vigtigt, at ideen repræsenterer et concept, der kan videreudvikles	81,6	7,9	10,5
10. Det vigtigste er i virkeligheden at tro på ideen	68,4	21,1	10,5
11. Virksomheden prøver sig ganske enkelt frem, og det giver både fiasko og succes	27,6	14,5	57,9

I kommentarerne fra virksomhederne til evt. årsager til fiasko for nye forretningsmuligheder går det da også igen, at det netop er på ovennævnte punkter, dvs. ved evalueringen af ideerne, at det som regel går galt. Utilstrækkelige markeds- og kundeanalyser og for optimistiske forventninger. Undervurdering af den nødvendige ressourceindsats, og manglende styring i projektfasen. Endelig bemærkes at det vurderes at være vigtigt, at nogen i virksomheden tror på ideen (spm. 10). Det angives også i kommentarerne som en væsentlig forudsætning for succes.

I *tabel 4* gengives i summarisk form svarene på spørgsmålene om strategisk planlægning, herunder specielt hvad det anvendes til i virksomheden. Vi må erkende, at vi ikke har været præcise nok i det første spørgsmål, hvor vi har underforstået, at der skulle være tale om formel strategisk planlægning ved hjælp af de sædvanlige analyseteknikker. Det viser sig, at en signifikant stor del af virksomhe-

derne foretager strategisk planlægning (spm. 1), hvilket vi ikke å priori havde forventet ud fra baggrundstudiet af Christensen og vort forhåndskendskab til de virksomheder, som modtog spørgeskemaet. Det mest overraskende var dog besvarelsen af spørgsmål 2, hvor hele 80% angiver, at strategisk planlægning anvendes til at identificere nye forretningsmuligheder, medens det var forventet at ca. 86% bruger strategisk planlægning til at prioritere imellem de nye muligheder (smp. 4).

*Tabel 4. Anvendelse af strategisk planlægning*

	JÅ %	NEJ %
1. Foretager virksomheden strategisk planlægning? I bekræftende fald	85,5	14,5
2. Omfatter det en systematisk analyse af konkurrenterne?	70,8	29,2
3. Bruges strategisk planlægning til at identificere nye forretningsmuligheder	80,0	20,0
4. Bruges strategisk planlægning til prioritering af nye forretningsmuligheder?	85,9	14,1
5. Bruges strategisk planlægning ved implementeringen af nye forretningsmuligheder?	79,4	20,6
6. Bruges strategisk planlægning primært som et internt koordinationsmiddel?	57,8	42,2

I kommentarerne til spørgsmålene om fiasko-årsager blev det fra adskillige virksomheder anført, at de strategiske planlægningsprocesser var mangelfulde eller ikke eksisterede, samt at der ofte manglede en klar prioritering af de nye ideer. For dårligt kendskab til konkurrenter var ligeledes en væsentlig årsag til fiasko. Det leder os frem til en summarisk rapportering af, hvor mange nye forretningsmuligheder de 76 virksomheder har identificeret og forfulgt i de seneste 5 år, og hvor mange af disse der af virksomhederne selv blev opfattet som en succes. Der blev i alt identificeret godt 400 nye forretningsmuligheder, hvoraf de ca. 250 (ca. 60%) blev vurderet til at være en succes. Det dækker over en betydelig spredning, idet 36 virksomheder havde forfulgt fra 0 til 3 nye muligheder, medens 40 havde forfulgt mere end 3 og op til 16 nye forretningsmuligheder. Hovedparten af de nye muligheder (75%) var nært beslægtet

med de eksisterende forretningsområder, mens resten var ikke-beslægtede. Bl.a. på grund af stikprøvens størrelse er de gennemførte statistiske analyser ikke signifikante, hvorfor der kun har kunnet uddrages nogle tendenser af analysen.

Der er for det første en klar tendens til, at succesraten for nye forretningsmuligheder stiger jo flere virksomheden forfølger, og det kunne tyde på en organisatorisk indlærings-effekt, som Christensen (1989) også fandt i de fire case-virksomheder.

For det andet er der en klar tendens til, at iværksætteradfærd, som beskrevet i tabel 2, genererer flere nye forretningsmuligheder end den mere bureaukratisk ledede virksomhed. Men det var ikke i sig selv tilstrækkeligt til at sikre succes. Succesraten var tilsyneladende afhængig af den måde, de nye ideer blev evalueret på, jf. tabel 3, samt om virksomheden anvendte den strategiske planlægning til at prioritere imellem de nye forretningsmuligheder.

Virksomhederne med den relativt største årlige vækstprocent havde naturligt nok identificeret og forfulgt flere nye muligheder og fået succes hermed, uden at der dog var en signifikant sammenhæng. Der var således kun 11 af de 76 virksomheder, som havde en gns. årlig vækst over 20%.

Sammenfattende har vi altså ikke været i stand til at påvise klart signifikante sammenhænge imellem succesraten og de bagved liggende variable, som disse er beskrevet i de foregående tabeller, men kun nogle tendenser.

#### 4. Diskussion

Virksomhedens fornyelsesproces er i høj grad betinget af evnen til at identificere nye forretningsmuligheder. Begrebet en ny forretningsmulighed er, som flere respondenter har bemærket, ikke særlig præcist eller entydigt defineret. Er et opkøb af en anden virksomhed i en ikke-beslægtet branche det samme som udviklingen og markedsføringen af et helt nyt produkt? Det afgørende må være, om forretningsmuligheden repræsenterer et nyt profit-

potentiale for virksomheden, som både er *ønskelig* set ud fra virksomhedens målsætning og vurderes at være *opnåelig* set ud fra virksomhedens strategi og ressourcer. I en undersøgelse af industriens forsknings- og udviklingsudgifter (Forskningsdirektoratet, 1987) fandt man bl.a. ud af, at ca. 1/4 af disse kunne henføres til helt nye produkter for markedet, og ca. 1/5 gik til udvikling af for firmaet nye men på markedet eksisterende produkter, samt ca. 1/3 til forbedring af eksisterende produkter. Denne undersøgelse tyder på, at iværksætteradfærd er en forudsætning for at kunne identificere ideer til nye forretningsområder. Det er igen afhængig af en række omverdensfaktorer, hvilket ikke er overraskende, men også af en række virksomhedsspecifikke faktorer. Det er øjensynligt ikke i virksomhedernes udviklingsafdelinger de nye ideer identificeres, men deraf skal det ikke konkluderes, at de er overflødige. Tværtimod kan de være nødvendige for at få ideerne omsat til konkrete projekter og senere produkter og serviceydelser, som kan markedsføres. Det er ligeledes vigtigt, at der i virksomheden er en vilje og evne til at udnytte de uformelle kontakter både inden- og udenfor branchen, og at samarbejde med andre virksomheder kan være fremmende for forretningsudviklingen. Dette er i overensstemmelse med Aldrich's (1986) og Birley's (1985) undersøgelser af de sociale netværks betydning for iværksætterprocessen. Von Hippel (1986) har argumenteret for, at førende kunder kan være en meget væsentlig kilde til nye forretningsområder, igennem de krav de stiller. Jvf. også den aktuelle diskussion af virksomheder i netværk (Møller, 1988). For at øge sandsynligheden for, at de nye forretningsmuligheder bliver en succes, er det imidlertid en forudsætning, at der gennemføres en grundig evaluering af ideerne, inden de bliver forfulgt og gennemført. Det tyder på, at anvendelsen af mere traditionelle strategiske analyseværktøjer spiller en rolle i denne fase af fornyelsesprocessen.

Hvordan får virksomheden nu kombineret den nødvendige iværksætteradfærd, der ikke

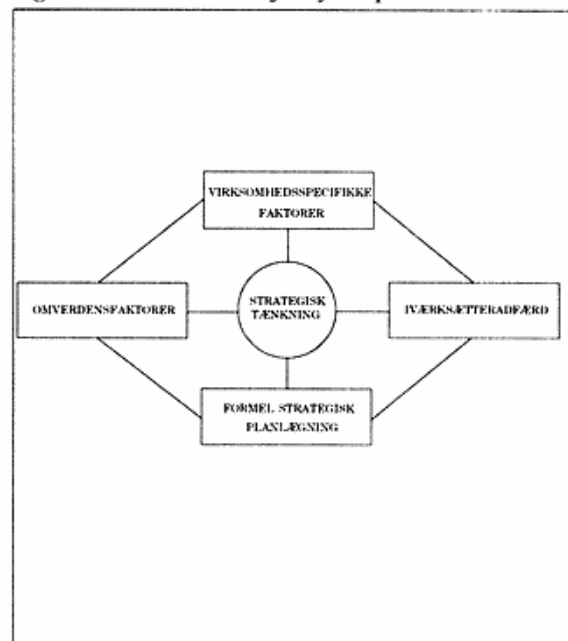
er tilstrækkelig for at sikre en succesfuld fornyelsesproces, med en mere systematisk og analytisk orienteret strategisk planlægningsproces, der i sig selv heller ikke er tilstrækkelig? Hurst, Rush og White (1989) har argumenteret for, at formel strategisk planlægning har sin styrke i ressourceprioriteringen indenfor allerede kendte forretningsområder, men at det er utilstrækkeligt til at sikre fornyelsen. Virksomheden risikerer at blive paralyseret af de formelle og normative strategiske analyseteknikker (Peters & Watermann, 1982).

På det konkrete og virksomhedsnære plan må virksomhedsledelsen derfor overveje, hvordan iværksætteradfærden fremmes med henblik på, at der løbende identificeres nye forretningsmuligheder, uden at disse nødvendigvis alle forfølges, før de er grundigt evalueret igennem en mere analytisk og systematisk analyseproces og prioritering. Den iværksætterledede virksomhed, der sjældent mangler ideer til nye forretningsmuligheder, bør derfor overveje at arbejde mere systematisk med strategisk analyse og planlægning for at undgå for mange fiaskoer, alene på grund af manglende prioritering, uden dog af den grund at blive paralyseret af de strategiske analysers rigiditet.

Den strategisk ledede virksomhed, der på den anden side kan have problemer med at forny sig, bør overveje at gøre noget eksplicit for at fremme medarbejdernes iværksætteradfærd, uden at det af den grund skal blive til skunkarbejde. Metoderne hertil er mangfoldige og delvis velkendte, herunder de mange former for motivation og belønning. Lige fra forslagskasser til stor frihed for den enkelte til eks. at pleje personlige relationer med fagfæller inden- og udenfor branchen, og så udvikle evnen til at lytte. Vi vil postulere, at en passende blanding af iværksætterånd hos ledelsen og de ansatte kombineret med mere formelle strategiske analyser og planlægningsværktøjer, kunne benævnes *strategisk tænkning*.

Strategisk tænkning er i denne udlægning evnen til at forstå og kombinere ændringer i omverdenen, herunder konkurrenterne og

Figur 1. Virksomhedens fornyelsesproces



den branche virksomheden er i, med den specielle kompetence der er i virksomheden, som kan give særlige konkurrencemæssige fordele, og at udvikle de mange ideer og muligheder indenfor rammerne af en mere formel strategisk planlægning. I den forbindelse er en væsentlig forudsætning for at udnytte den strategiske tænkning, at timingen er rigtig, som det også er fremgået af vores undersøgelse. Isenberg kalder det strategisk opportunist (1987). Begrebet strategisk tænkning kan måske også anvendes til at kombinere og forbinde litteraturen om iværksættere på den ene side og litteraturen om strategisk planlægning og ledelse på den anden side. Iværksætterlitteratur er som omtalt præget af mange anekdoter om enkeltpersoner og disses egenskaber som motiver for at starte egen virksomhed, og de mange undersøgelser heraf er kun i begrænset omfang styret af et mere teoretisk og normativt begrebsapparat. Af samme grund efterlyses der mere systematiske og videnskabeligt holdbare analyser af, hvordan eks. iværksætteradfærd kan fremmes i eksisterende virksomheder, og hvad begreberne dækker over (Ginsberg & Guth, 1990).

På den anden side er en stor del af den om-



fangsrige litteratur om strategisk ledelse præget af en formel og analytisk fremgangsmåde, der foreskriver, hvad virksomhederne og deres ledelser skal beskæftige sig med for at sikre virksomhedens fremtid, uden eksplicit at inddrage identifikation af nye forretningsområder (Mintzberg, 1978, s. 948 f).

Når der hidtil kun i begrænset omfang er etableret en forbindelse imellem de to forskningsområder, der har hver sine tidsskriftsserier, kan det have flere forklaringer. For det første har forskerne ofte en forskellig faglig baggrund og tradition. Iværksætterlitteratur og de heri refererede undersøgelser er præget af sociologer og psykologer, med de særpreg de har forsknings- og formidlingsmæssigt. Den strategiske ledelseslitteratur er på sin side præget af økonomer og til dels pragmatikere, der har deres forskningstraditioner. Denne forklaring skal ikke forfølges nærmere her.

For det andet har der måske ikke hidtil været et behov for at relatere de to forskningsområder alene på grund af forskningsfeltet. Strategiske ledelsesværktøjer, som de er analyseret og beskrevet i litteraturen, er forankret i relativt store virksomheder og organisationer, hvorfra inspirationen til den fortsatte teoretiske udvikling også kommer. Forskningen omkring iværksættere har derimod tradition for at være forankret i opstart af virksomheder og derfor i relativt små virksomheder, med de særlige problemstillinger, der gælder der. Specielt for danske virksomheder, der for hovedpartens vedkommende er mindre og mellemstore, vil det derfor være relevant at kombinere og udnytte resultaterne og tankesættene fra de to forskningsområder i en syntese, som vi her har kaldt strategisk tænkning.

## 5. Konklusion

Identifikation og vurdering af nye forretningsmuligheder er en væsentlig del af virksomhedens fornyelsesproces. Med baggrund i et dybtgående case-studie af fire virksomheder (Christensen, 1989), og den her afrappor-

terede undersøgelse er der argumenter for, at forskellige faktorer er afgørende for, at for mange fiaskoer i den proces undgås. Medens iværksætteradfærd tilsyneladende er væsentlig for at identificere nye ideer, er en mere formel og analytisk strategisk metode nødvendig for at vurdere disse ideer inden de gennemføres. Syntesen heraf har vi benævnt strategisk tænkning, der både har praktiske og teoretiske perspektiver.

De praktiske og dermed ledelsesmæssige perspektiver er, at strategisk planlægning er en nødvendig men ikke tilstrækkelig forudsætning for at virksomheder får rimelig succes med at forny sig. Der skal iværksætterier ind i billedet.

De teoretiske perspektiver er, at iværksætterlitteraturen på den ene side og den strategiske ledelseslitteratur på den anden side gensidigt kunne befrugte hinanden.

---

## Litteratur

Abell, Derek F.: *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall, 1980.

Aldrich, Howard; Zimmer, Cathrine: »Entrepreneurship Through Social Networks« in »The Art and Science of Entrepreneurship«. Donald L. Sexton and Raymond W. Smilor (eds.). Ballinger Publishing Company. Massachusetts, 1986.

Andrews, Kenneth R.: *The Concept of Strategy*. Irwin, 1987.

Birley, Sue: *The Role of Networks in the Entrepreneurial Process*. *Journal of Business Venturing*. No. 1, 1985.

Burgelman, Robert A.: *Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management*. *Strategic Management Journal*. January-March, 1985.

Christensen, Peder Smed: *Strategy, Opportunity Identification, and Entrepreneurship: A Study of the Entrepreneurial Opportunity Identification Process*. Ph.D. Dissertation. Aarhus University, Aarhus University Press, 1989.

Christensen, Peder Smed: »Identifikation af nye forretningsmuligheder«. *Ledelse og Erhvervsøkonomi* nr. 2, 1990, s. 78-84.



fangsrige litteratur om strategisk ledelse præget af en formel og analytisk fremgangsmåde, der foreskriver, hvad virksomhederne og deres ledelser skal beskæftige sig med for at sikre virksomhedens fremtid, uden eksplicit at inddrage identifikation af nye forretningsområder (Mintzberg, 1978, s. 948 f).

Når der hidtil kun i begrænset omfang er etableret en forbindelse imellem de to forskningsområder, der har hver sine tidsskriftsserier, kan det have flere forklaringer. For det første har forskerne ofte en forskellig faglig baggrund og tradition. Iværksætterlitteratur og de heri refererede undersøgelser er præget af sociologer og psykologer, med de særpreg de har forsknings- og formidlingsmæssigt. Den strategiske ledelseslitteratur er på sin side præget af økonomer og til dels pragmatikere, der har deres forskningstraditioner. Denne forklaring skal ikke forfølges nærmere her.

For det andet har der måske ikke hidtil været et behov for at relatere de to forskningsområder alene på grund af forskningsfeltet. Strategiske ledelsesværktøjer, som de er analyseret og beskrevet i litteraturen, er forankret i relativt store virksomheder og organisationer, hvorfra inspirationen til den fortsatte teoretiske udvikling også kommer. Forskningen omkring iværksættere har derimod tradition for at være forankret i opstart af virksomheder og derfor i relativt små virksomheder, med de særlige problemstillinger, der gælder der. Specielt for danske virksomheder, der for hovedpartens vedkommende er mindre og mellemstore, vil det derfor være relevant at kombinere og udnytte resultaterne og tankesættene fra de to forskningsområder i en syntese, som vi her har kaldt strategisk tænkning.

## 5. Konklusion

Identifikation og vurdering af nye forretningsmuligheder er en væsentlig del af virksomhedens fornyelsesproces. Med baggrund i et dybtgående case-studie af fire virksomheder (Christensen, 1989), og den her afrappor-

terede undersøgelse er der argumenter for, at forskellige faktorer er afgørende for, at for mange fiaskoer i den proces undgås. Medens iværksætteradfærd tilsyneladende er væsentlig for at identificere nye ideer, er en mere formel og analytisk strategisk metode nødvendig for at vurdere disse ideer inden de gennemføres. Syntesen heraf har vi benævnt strategisk tænkning, der både har praktiske og teoretiske perspektiver.

De praktiske og dermed ledelsesmæssige perspektiver er, at strategisk planlægning er en nødvendig men ikke tilstrækkelig forudsætning for at virksomheder får rimelig succes med at forny sig. Der skal iværksætterier ind i billedet.

De teoretiske perspektiver er, at iværksætterlitteraturen på den ene side og den strategiske ledelseslitteratur på den anden side gensidigt kunne befrugte hinanden.

---

## Litteratur

Abell, Derek F.: *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall, 1980.

Aldrich, Howard; Zimmer, Cathrine: »Entrepreneurship Through Social Networks« in »The Art and Science of Entrepreneurship«. Donald L. Sexton and Raymond W. Smilor (eds.). Ballinger Publishing Company. Massachusetts, 1986.

Andrews, Kenneth R.: *The Concept of Strategy*. Irwin, 1987.

Birley, Sue: *The Role of Networks in the Entrepreneurial Process*. *Journal of Business Venturing*. No. 1, 1985.

Burgelman, Robert A.: *Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management*. *Strategic Management Journal*. January-March, 1985.

Christensen, Peder Smed: *Strategy, Opportunity Identification, and Entrepreneurship: A Study of the Entrepreneurial Opportunity Identification Process*. Ph.D. Dissertation. Aarhus University, Aarhus University Press, 1989.

Christensen, Peder Smed: »Identifikation af nye forretningsmuligheder«. *Ledelse og Erhvervsøkonomi* nr. 2, 1990, s. 78-84.

Forskningsdirektoratet: Erhvervslivets forskning og Udviklingsarbejde. Forskningsstatistik. København, 1987.

Ginsberg, Ari; Guth, William D.: Guest Editors' Introduction. Strategic Management Journal, Special Issue on Corporate Entrepreneurship. Summer 1990.

Hurst, David K., Rush, James C., White, Roderick E.: Top Management Teams and Organizational

Renewal: The Strategic Management Journal. Special Issue. July, 1989.

Isenberg, Daniel J.: The Tactics of Strategic Opportunism. Harvard Business Review. March-April, 1987.

Mintzberg, Henry: Patterns in Strategy Formation. Management Science. May, 1978.

Møller, Kim (red.): »Virksomheder i Netværk«. Samfundsøkonomi og planlægning, Roskilde, 1988.

Stevenson, Howard H., Sahlman, William: Entrepreneurship: A Process not a Person. Working Paper, Harvard Business School, 1987.

Stevenson, Howard H., Jarillo, José-Carlos: A Paradigm of Entrepreneurship. Entrepreneurial Management. Strategic Management Journal. Special Issue on Corporate Entrepreneurship. Summer, 1990.

Von Hippel, Eric: Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. Management Science, No. 7, 1986.