

Frem over stepperne: Iværksætterier uden planlægning

Steffen Korsgaard,

Ph.d. stipendiat

Tel.: +45 8948 6602

E-mail: stk@asb.dk

ASB, Institut for Ledelse, CORE

Lars Hedemann

Ph.d. stipendiat

Tel.: +45 8948 6463

E-mail: lahn@asb.dk

ASB, Institut for Ledelse, CORE

Paper til

Nye tider – nye udfordringer

Konference arrangeret af Det Danske Ledelsesakademi

Kategori: Forskningsbaseret paper

Indledning

Det er bredt anerkendt at iværksætteri er et essentielt element i udviklingen af samfundsøkonomien, samt at iværksætteri kan være et attraktivt alternativ til lønmodtagertilværelsen for mange mennesker. Iværksætteri er ikke blot en kilde til samfundsøkonomisk vækst men måske endnu vigtigere en kilde til tilfredshed, udfordringer og et meningsfuldt arbejdsliv for mange. Det gælder uanset om iværksætteri forstås som opstart af en ny virksomhed, opstart af nye aktiviteter i eksisterende virksomheder, socialt iværksætteri, eller simpelthen det at sætte noget nyt i gang. Det er således afgørende at man er i stand til at forstå de processer der er involveret i iværksætteri og at man kan udvikle modeller, som kan tjene som værktøjer for potentielle iværksættere.

Dette papir er et forsøg på at etablere og beskrive en model for iværksætterprocessen, der kan hjælpe potentielle iværksættere godt i gang med deres projekter. Modellen tager udgangspunkt i dele af den senere iværksætteriforskning; særligt den der afviger fra de mere traditionelle ideer om iværksætteri, med deres udgangspunkt i den etablerede strategi og ledelsesteori.

Centralt i den her præsenterede model er det at planlægning ikke, som traditionelt anslået, er et essentielt element i iværksætteri aktivitet. I stedet fokuseres der på foretagsomhed og omkostningsbevidsthed i de allertidligste faser af processen. Formålet med modellen er således at anskueliggøre måder at bedrive iværksætteri på, der tager udgangspunkt i de ressourcer, kompetencer og netværkskontakter den potentielle iværksætter allerede har til rådighed. Derved opnås et projekt der er omkostningslet, som umiddelbart lader sig omsætte i handling og derved kan afprøves øjeblikkeligt, uden en tidsmæssigt og ressourcemæssigt omkostningsfuld planlægningsfase.

En sådan model er særligt relevant i økonomiske krisetider af to årsager. Denne omkostningslette og handlingsorienterede type af iværksætteri er en mulighed for mange af de mennesker der mister arbejdet i krisetider. Endvidere beror den i ringe

grad på lånefinansiering, en ting der kan være ekstraordinært svært at opnå i krisetider.

Planlægning

For de fleste opfattes planlægning som en essentiel aktivitet for iværksættere. Det antages således at det er vigtigt at iværksættere grundigt overvejer hvad de skal gøre, og hvorfor de skal gøre det, inden de kaster sig ud i den egentlige opstart af en ny virksomhed eller et nyt projekt. Grundig planlægning forventes at resultere i bedre muligheder for overlevelse og bedre performance i det lidt længere løb.

Planlægningsprocessen i starten af opstartsprocessen opsummeres ofte i en forretningsplan. Mange opfatter forretningsplanen som et uundværligt værktøj for iværksættere (Barringer & Ireland, 2008; Wickham, 2006). En forretningsplan er således et værktøj, der kan hjælpe iværksætteren med at beskrive hvilke aktiviteter der skal igangsættes og hvilke handlinger, der skal udføres, det vil sige som et slags rutekort (Barringer & Ireland, 2008). Ydermere betragtes forretningsplanen som et vigtigt kommunikationsværktøj både internt i forhold til medarbejdere og eksternt i forhold til potentielle investorer, kunder og leverandører.

Forretningsplanen indeholder en række elementer der alle søger at etablere et fast grundlag for handling. Ifølge Wickham (2006) bør en forretningsplan indeholde informationer om:

- Virksomhedens mission
- De finansielle og strategiske målsætninger for virksomheden
- Markedsoplysninger; markedets størrelse, vækstrate, konkurrenceforhold osv.
- Oplysninger om virksomhedens strategi i forhold til eksempelvis produktdifferentiering, prissætning, distribution og marketing
- Budget
- Oplysninger om nøglepersoner i projektet
- Nøgleaktiviteter der skal igangsættes

Forretningsplanen bør således indeholde en beskrivelse af den mulighed virksomheden planlægger at udnytte (Barringer & Ireland, 2008; Wickham, 2006), hvordan muligheden skal udnyttes samt hvilke resultater (typisk økonomiske) denne udnyttelse forventes at resultere i.

Ifølge Wickham (2006) er sammenhængen mellem udarbejdelse af forretningsplan og efterfølgende performance ikke entydig. Alligevel fastslår han at det helt intuitivt giver mening at en god forretningsplan vil understøtte virksomhedens performance. Men som ligeledes anført af Wickham (2006) er en forretningsplan en investering, der skal kunne betale sig og som således bør reflekteres over af enhver potentiel iværksætter.

I det følgende vil jeg alligevel anfægte værdien af at udføre en grundig planlægning og forretningsplan ved opstart af ny virksomhed eller nyt projekt; vel at mærke for så vidt forretningsplanen forventes at udgøre en ruteplan (Barringer & Ireland, 2008). Som kommunikationsværktøj vil jeg ikke anfægte dens værdi.

Der er flere grunde til at være skeptisk overfor værdien af planlægning for iværksættere. Som pointeret af Sarasvathy (2001a, 2008) bygger planlægningstankegangen på den antagelse at det på baggrund af grundig analyse er muligt at forudsige fremtiden, eller i det mindste klarlægge forskellige scenarier. Men som bekendt er det svært at spå, specielt om fremtiden, og kritikere hævder således også at forudsigelse er et meget problematisk fundament at skabe virksomhed på.

Endvidere antager planlægningstankegangen, at muligheden der skal udnyttes kan og bør defineres som det allerførste i opstartsprocessen og fastholdes efterfølgende. Denne tankegang er ligeledes blevet kritiseret i en voksende litteratur på iværksætterfeltet (for en oversigt over denne litteratur se Korsgaard, 2009). Her anføres det, at muligheder ikke er noget der først opdages og dernæst udnyttes. Snarere bliver muligheder skabt og udviklet i et dynamisk samspil mellem

nøgleaktører såsom investorer, kunder leverandører etc. Det bliver således mindre relevant at investere i at udvikle muligheden før man engagerer med andre aktører.

Jeg vil således argumentere for at en udførlig planlægning kan vise sig ikke at være en investering der kan betale sig. Investering af tid og ressourcer i en forretningsplan gør processen unødvendigt lang (Nielsen, Klyver, Evald, & Bager, 2009), og man risikerer at ende i det en iværksætter har kaldt "analyse paralyse" (Ziegler, Ziegler, & Rosenzweig, 1992), hvor man fortsætter med at analysere uden at handle, fordi man tror at man mangler den sidste lille bid af information der gør hele forskellen. Endvidere kan det gøre projektet unødvendigt omkostningsfuldt ved i første omgang at fokusere på udvikling og analyse af ideen og kun sekundært på de ressourcer, der er til rådighed for den potentielle iværksætter.

Bricolage, effectuation og improvisation

Det meste af den nyere iværksætterilitteratur tager udgangspunkt i og anbefaler en "først planlægning dernæst udførelse" model (Baker, Miner, & Eesley, 2003). Blandt andet fastslår Delmar og Shane (2004) og Brinckmann et al. (fortkommende), at der er en sammenhæng mellem det at lave en form for forretningsplan før eller i forbindelse med opstart og efterfølgende økonomisk performance.

Der er imidlertid også alternative strømme i iværksætterilitteraturen, der forfølger alternativer til "først planlægning dernæst udførelse" tankegangen. I stedet fokuseres der her på måder at være iværksætter på, hvor der ikke investeres tid og penge i en planlægningsfase, hvor muligheden defineres, markedet analyseres og scenarier opstilles. Blandt disse står litteraturen om bricolage, effectuation og improvisation særligt frem (Archer, Baker, & Mauer, 2009). I det følgende vil jeg kort skitsere hvad disse tre begreber handler om, med henblik på at integrere centrale indsigter fra alle disse i den efterfølgende alternative model for iværksætteri.

Bricolage

Baker and Nelson (2005: 333) definerer entrepreneurial bricolage som: "making do by applying combinations of the resources at hand to new problems and

opportunities”. Definitionen indeholder således tre elementer, der kan optræde hver for sig i faktisk iværksætteraktivitet. Det første element – making do – anfører at man afviser aktivt at søge efter nye ressourcer ved mødet med en ny mulighed eller et nyt problem. Om end dette ikke er udførligt diskuteret hos Baker og Nelson, sættes det mere eller mindre eksplicit i modsætning til anskaffelsen af nye ressourcer gennem gældsoptagelse eller andre former for ekstern finansiering.

Det andet element - applying combinations of the resources at hand – betyder at ressourcer kombineres eller genbruges til andre formål end de oprindeligt var tiltænkt. Ressourcerne genfortolkes således og indsættes i nye kombinationer. Det betyder blandt andet at i entreprenuriel bricolage kan nye produkter eller løsninger ikke blot bygges *på* men *med* ruinerne af tidligere (Lanzara, 1999), dvs. en form for genbrug.

Det tredje element – to new problems and opportunities, signalerer det innovative potentiale i bricolage. Mens det traditionelle ”først planlægning dernæst udførelse” tankegang sættes fokus på at afsøge muligheder og først derefter identificere og anskaffe de nødvendige ressourcer (Shane & Venkataraman, 2000), ansporer bricolage begrebet til at man i langt højere grad er opmærksom på de ressourcer der allerede er tilstede, og at nytænkning af disse i sig selv kan være en kilde til muligheder.

Bricolage er således en særlig indstilling til ressourcer, hvor man fokuserer på de ressourcer der allerede er til rådighed eller som kan anskaffes uden eller med meget få omkostninger. Oftest ressourcer der traditionelt ikke tilskrives værdi. En bricolage indstilling til ressourcer kan derfor være et effektivt værktøj til at udfordre etablerede tankegange i en virksomhed eller industri (Baker & Nelson, 2005) og anspore til nye og kreative anvendelser af ressourcer der pludselig kan blive værdifulde.

Bricolage som sådan, er ikke i modstrid med ”først planlægning dernæst udførelse” tankegangen. Det er således muligt at planlægge at ville bruge de ressourcer der er til rådighed på et senere tidspunkt. Men skal man følge ideen om at springe over

planlægningsfasen er bricolage, som jeg vil vise senere, et afgørende element for at minimere omkostningerne i iværksætterprocessen.

Improvisation

Improvisation er, i modsætning til bricolage, den absolutte modpol til "først planlægning dernæst udførelse" tankegangen. Improvisation kan defineres som sammenfald af design (planlægning) og udførelse (Baker *et al.*, 2003). Dette sammenfald er både tidsmæssigt for så vidt at det sker samtidigt, men også substantielt, således, at design og udførelse influerer på hinanden. Improvisationsforskere indenfor organisation og iværksætteri fremhæver improvisation som en blandt flere mulige reaktioner, når man bliver konfronteret med en mulighed eller et problem. Man kan således vælge ingenting at gøre, gøre noget tilfældigt, gøre brug af eksisterende rutiner, begynde at planlægge, bruge en allerede lavet plan, eller endeligt improvisere (Baker *et al.*, 2003).

Forskellen mellem de forskellige reaktionsmuligheder kan illustreres med en teatermetafor. Vælger man således at gøre ingenting bliver der ikke sat et stykke op. I "først planlægning dernæst udførelse" vælger man omhyggeligt et manuskript og opfører forestillingen efter den plan der er udlagt i manuskriptet. Improvisationsteater derimod har ikke et forudgivet manuskript, der fortæller skuespillerne hvad de skal sige og gøre. Her må de reagere på de cues der gives fra publikum og medspiller og bruge de rekvisitter der er til rådighed på scenen. Dette betyder imidlertid ikke at det er planløst hvad der foregår. Planlægning og udførelsen af stykket sker samtidigt og ideelt konvergerer skuespillernes individuelle og improviserede planer sig til et meningsfuldt hele.

Improvisation er i sagens natur problematisk, hvis man på forhånd har en ide om hvor stykket skal ende. Men hvis enden på stykket er åben, kan improvisation føre nye og interessante resultater med sig; resultater man måske ikke kunne have skrevet sig frem til i et manuskript eller plan.

I Baker et al.s (2003) papir gives der flere eksempler på improviserede virksomheder eller aktiviteter hvor en virksomhed etableres umiddelbart for at gribe en mulighed eller problem, oftest i tæt interaktion med de potentielle kunder.

Fordelen ved improvisationsbegrebet er at det sætter fokus på muligheden af at reagere spontant og umiddelbart på muligheder og problemer, og at improvisation kan fungere som vigtigt strategisk værktøj ved opstart. Det er således ikke usædvanligt at improviserede løsninger efterfølgende opløftes til egentlig strategi i nye virksomheder, med gode resultater (Baker *et al.*, 2003).

Effectuation

Saras Sarasvathy har i en række publikationer (2001a, 2001b, 2003, 2004, 2008) redegjort for sin teori om effectuation logik. I sin Ph.d afhandling undersøgte Sarasvathy hvordan ekspertiværksættere ræsonnerer i forbindelse med vigtige beslutninger i iværksætterprocessen. I studiet fik hun 27 ekspertiværksættere til at løse en række opgaver der omhandlede en fiktiv virksomhed (Sarasvathy, 2001a, 2001b). Mens iværksætterne løste opgaverne skulle de "tænke højt" og deres ord blev nedskrevet og analyseret.

Det centrale resultat i denne analyse var at iværksættere grundlæggende ræsonnerede på baggrund af to vidt forskellige logikker: effectuation og causation logik (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2004). Causation logik følger tæt den traditionelle måde at ræsonnere på, hvor markedsanalyse, mulighedsidentifikation og planlægning er afgørende elementer (Sarasvathy, 2001a). Her tages målet for givet, og der lægges planer for, hvordan man kan komme derhen mest hensigtsmæssigt. Man starter med at identificere et problem og beskrive kuren. På den måde har vi et mål, vi arbejder hen imod.

Effectuation logik derimod er det stik modsatte af causation. Her tages der udgangspunkt i tre typer af midler: 'Hvem er jeg', 'hvad kan jeg' og 'hvem kender jeg'? Med andre ord iværksætterens egne træk, evner og sociale netværk (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2004). Dernæst spørges, givet disse midler hvilke

effekter kan jeg skabe, hvad kan jeg gøre? Måles bestemmes således i høj grad af midlerne, og kan naturligvis ændre sig løbende i processen og efterhånden som de tilgængelige midler ændrer sig. Det siger sig selv at en iværksætter vil have andre og måske bedre midler og ressourcer efter at have været i gang i tre år, end i de første måneder.

Forskellen mellem causation og effectuation logikkerne kan illustreres ved at vi forestiller os at vi skal lave et måltid mad. Der er grundlæggende to tilgange til det. Enten finder man en opskrift og følger denne. Dette vil kræve at man anskaffer sig de nødvendige ingredienser og tilbereder dem efter opskriftens forskrifter. Eller man kan åbne sine køkkenskabe og se hvad man allerede har, og så lave mad med disse ingredienser. At følge en opskrift svarer til causation logik, mens effectuation logikken svarer til at lave mad ud fra hvad der allerede er i køkkenskabene (Sarasvathy, 2001a).

En anden illustration handler om patchwork (Sarasvathy, 2003). Patchwork handler grundlæggende om at få mere eller mindre tilfældige og forhåndenværende lapper strikket sammen til et meningsfuldt hele. I starten forsøger man sig frem og prøver forskellige muligheder, men efterhånden som arbejdet skrider frem og et mønster har udviklet sig, kan man begynde at eftersøge særlige lapper fra andre. Disse nye lapper kan også få en til at genoverveje designet og løbende ændre på dele at tæppet. Den kausale modpol til patchwork er puslespillet hvor billedet allerede er givet og opgaven består i at finde de korrekte stykker og lægge den korrekt sammen.

Hvor causation logik sigter mod at forudsige fremtiden og gennem reduktion af risiko opnå en form for kontrol, søger effectuation logikken at overflødiggøre forudsigelse gennem kontrol. Da fremtiden i meget høj grad er produkt af menneskelig handling forsøger man i effectuation logikken at skabe eller modellere fremtiden, blandt andet ved at inddrage centrale stakeholders, der kan hjælpe med at skabe de ønskede betingelser (Sarasvathy, 2003). Denne kontrol logik manifesteres i tre principper, der danner kernen i den måde iværksættere træffer beslutninger indenfor en effectuation logik (Sarasvathy, 2003, s. 210):

- Der fokuseres på overkommelige tab, frem for forventet gevinst. Man anslår hvor meget kan man "tåle" at tabe og lader dette styre i beslutningsprocessen, i stedet for forventet gevinst, som det er tilfældet i causation logik.
- Man indgår i højere grad i partnerskaber, og lader dette stå i stedet for grundige markedsanalyser. Partnerskaber sigter mod at skabe den ønskede fremtid, i stedet for at forudsige den.
- Man forsøger at udnytte uforudsete begivenheder (*contingencies*) i stedet for at undgå dem. Har man, som i causation logik, en fast plan bliver uforudsete begivenheder en trussel. Planlægger man løbende, kan man forsøge at vende det til en fordel og indrette sig på dem.

Opsamling

Det måske mest afgørende fællestræk mellem de tre teoretiske begreber er, at de alle har en hang til handling (Archer *et al.*, 2009). Det vil sige, at de alle inkorporerer en forestilling om handling som det afgørende element, og at handling derfor bør opprioriteres i forhold til planlægning. Hvor den traditionelle "først planlægning dernæst udførelse" tankegang ser handling som noget der følger efter og gerne skulle være styret af planlægning, er det omvendt i både bricolage, improvisation og effectuation.

En alternativ model for iværksætteri

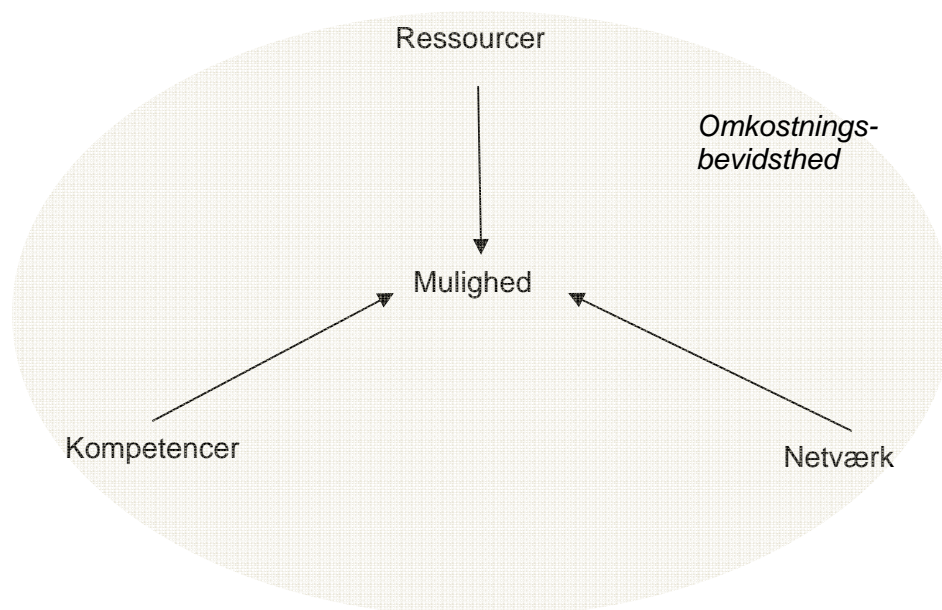
I den alternative model, jeg vil beskrive nedenfor, er der to centrale principper: foretagsomhed og omkostningsminimering. Ved foretagsomhed forstås det at man tilstræber at komme så hurtigt som muligt fra tanke til handling (Kirketerp & Korsgaard, 2007). Ideen er at processen accelereres mest muligt. Man omgår således den "forsinkelse" der ligger i planlægningsfasen og går direkte til handlings- eller implementeringsfasen.

Omkostningsminimering, forstås her ikke blot som den almindelige sunde fornuft der ligger i at vælge den billigste løsning, og generelt holde omkostningerne nede i nystartede virksomheder, eller projekter. Snarere forstås en involvering af omkostningsminimeringen i de allertidligste faser af processen. Det bliver således et centralt kriterium at ideer der er omkostningslette prioriteres.

Principperne om foretagsomhed og omkostningsminimering er ikke umiddelbart forenelige. Omend foretagsomhed eliminerer de omkostninger der er forbundet med planlægningsfasen, kan en foretagsom adfærd hvor iværksætteren "skyder fra hoften", nemt ende med at være omkostningstung på det lidt længere sigt. Der ligger således en udfordring i at forene de to principper. Her er de tre ovennævnte teoretiske perspektiver behjælpelige med forskellige logikker der kan anvendes til at forene foretagsomhed med omkostningsminimering.

Den grundlæggende tankegang er, at iværksætteren, i stedet for først at identificere en mulighed og dernæst afsøge de nødvendige ressourcer og kompetencer, skal forsøge at skabe muligheder ud fra de ressourcer, kompetencer og netværksrelationer, der allerede er til rådighed. En sådan mulighedsskabelse vil automatisk være omkostningsbevidst, og vil endvidere gøre det muligt at handle på muligheden med det samme. Denne logik er afbilledet i figur 1.

Figur 1



At skabe muligheder

En mulighed forstås i denne sammenhæng som "en ide, som vurderes at kunne skabe værdi for andre" (Nielsen *et al.*, 2009, s. 74). I den traditionelle iværksætteritænkning antages det, at muligheder findes i markedet i form af ikke-dækkede behov hos et markedssegment eller undervaluerede ressourcer, der kan udnyttes bedre i nye kombinationer (Kirzner, 1973; Shane & Venkataraman, 2000). At skabe muligheder ud fra de ressourcer, kompetencer eller netværksforbindelser der allerede er til rådighed kræver en anden tilgang. I stedet for at tænke først og fremmest på om der er et marked, ser man på hvad der kan lade sig gøre med de ressourcer, der allerede er til rådighed.

Et eksempel kan illustrere forskellen. I 1990 skal kunsthåndværkeren Bente Rübner¹ have skiftet taget på sin villa. I stedet for at smide de gamle skifferplader ud, lader Bente dem ligge i baghaven med en forventning om at hun på et eller andet tidspunkt vil få en ide til at bruge dem. Nogle år senere er tiden inde til at få den gode ide, og

¹ Dette eksempel er blevet givet mig af Helle Neergaard, og kilden til historien er Rübners hjemmeside (www.rubner.dk)

ved at udforske materialet finder hun på at fremstille et bord af skifferplader. Bente udvikler og bygger et bord og tager af sted til designmøbelforretninger for at sælge det. Responsen er overvældende og på baggrund af dette bygger Bente en virksomhed op, der i dag sælger designmøbler i hele Norden.

I stedet for at bruge tid og ressourcer på at undersøge om der er et marked for forskellige typer af skifferprodukter, tager Bente udgangspunkt i det hun allerede har: Skiffer og kunsthåndværksmæssige kompetencer. Det betyder, at hun med det samme kan skride til handling og bygge et produkt af skiffer. Og skulle det vise sig at der ikke er eller kan skabes et marked, har omkostningerne ved projektet været begrænsede.

Et andet eksempel er Steen Møller, der gennem en årrække havde arbejdet som økologisk landmand i et landbrugskollektiv og forstander på en højskole. Begge steder havde Steen oplevet at glæden ved arbejdet blev hæmmet ved konstant at skulle forholde sig til de økonomiske krav og problemer der udsprang af at have optaget lån. Steen besluttede sig således for at han ville være gældfri. For at opnå dette var det nødvendigt at bygge et hus så billigt at han kunne finansiere det uden at optage lån. Steen byggede derfor et hus i landsbyen Sdr. Felding ved hjælp af uforarbejdede eller genbrugte materialer, han kunne opdrive i lokalområdet. Huset kom således til at bestå af bl.a. stampet jord, hør, uforarbejdet træ, osv. I alt kostede huset omkring 300.000 at bygge. Steen blev således gældfri, men måske endnu mere interessant kom folk fra nær og fjern for at høre om Steens hus og de ideer om miljømæssig og økonomisk bæredygtighed som Steen virke er baseret på. Endvidere kunne Steen bruge sine erfaringer med byggeriet (og selve huset) til at afholde workshops om alternativt byggeri. Senere blev Steen og hans hus portrætteret af den daværende DR medarbejder Anton Gammelgaard. De to opbyggede et godt samarbejde og venskab. Senere samarbejdede de om at videreudvikle Steens ideer, og skabte Frilands projektet, hvor en alternativ landsby blev bygget udenfor Feldballe alt imens DR fulgte processen tæt. Disse programmer er for nyligt blevet genudsendt på DR 2.

Steen tog således også udgangspunkt i de ressourcer der var til rådighed og opdagede senere at der faktisk var et behov for at høre historier som hans, og for at lade sig inspirere af hans tilgang til livet og byggeri. Da han senere ville udbygge projektet tog han fat i en eksisterende netværkskontakt, Anton, og sammen kom de frem til at kombineret TV og byggeprojekt, der senere fik meget stor opmærksomhed. Steens historie afspejler endvidere meget fint hvordan denne måde inkorporerer en ekstrem omkostningsbevidsthed.

Ressourcer, kompetencer og netværksforbindelser

Hvis udgangspunktet ikke er en ide som man kan analysere og planlægge, hvor starter man så? Som antydnet ovenfor foreslår Sarasvathy en model hvor udgangspunktet er tre spørgsmål: hvem er jeg, hvad kan jeg, og hvem kender jeg. En rudimentær ide formuleres baggrund af svarene på disse spørgsmål, og dernæst kontakter man folk man kender med henblik på at sikre deres deltagelse i eller bidrag til projektet (stakeholder commitment). Det afgørende i forhold til stakeholder commitments er ikke i første omgang om deres kompetencer og ressourcer "passer ind" i projektet, men om de er villige til at committe sig og investere disse ressourcer og kompetencer (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006). Det bliver således projektet eller ideen der formes til at passe til kompetencerne og ressourcerne, og ikke omvendt, som det er tilfældet i "først planlægning dernæst udførelse" tankegangen.

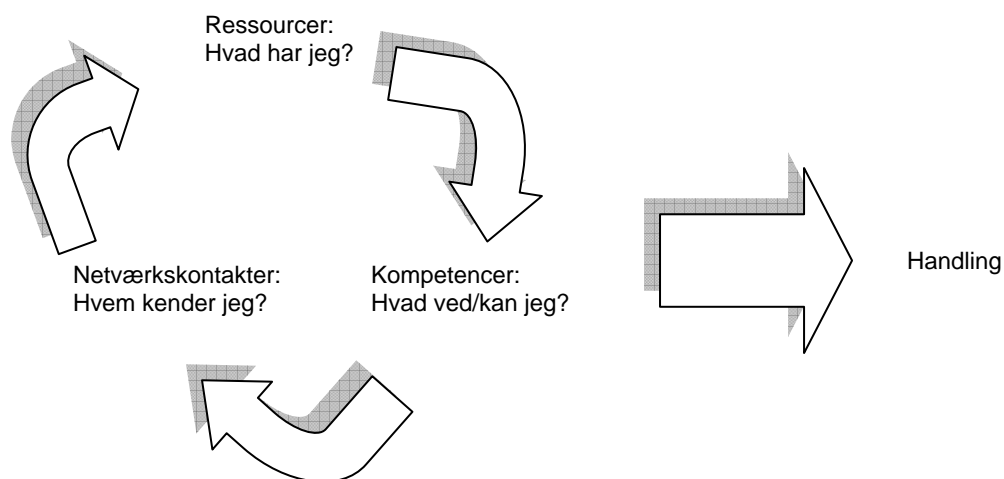
Efterhånden som flere tager del i projektet bliver "hvem er jeg?" til "hvem er vi?" og mængden af viden og netværkskontakter stiger; dvs. der bliver flere midler til rådighed. Det bliver således muligt at gøre meget mere. På den anden side bidrager hver deltager til en konsolidering af ideen eller målet, hvilket mindsker handlefriheden og fleksibiliteten i forhold til ideen. Dette er dog ikke et problem for netop konsolideringen af ideen gør at den bliver til en egentlig mulighed; dvs. en ide der kan skabe værdi for andre.

Sarasvathy og hendes kollegers model er glimrende til at illustrere en model for iværksætter, hvori både foretagsomhed og omkostningsbevidsthed er inkorporeret i

alle elementer. Jeg har dog et enkelt forbehold overfor modellen. Den anskueliggør ikke tilstrækkeligt at muligheder kan skabes med udgangspunkt i fysiske ressourcer eller netværkskontakter. Som fortalt ovenfor skabte Bente Rübner en mulighed ud fra de fysiske ressourcer hun havde liggende i baghaven. Det kunne selvfølgelig ikke have ladet sig gøre uden Bentes viden og interesse (hvem er jeg og hvad ved jeg), men udgangspunktet var de fysiske ressourcer. På samme vis udspringer Frilandsprojektet af netværkskontakten mellem Steen og Anton, hvor udgangspunktet var "hvad kan vi lave sammen?".

Man kan således forestille sig en proces der kan tage udgangspunkt i enten ressourcer, kompetencer eller netværkskontakter, og i en cirkulær eller iterativ dynamik inddrage de øvrige elementer. Ved at spørge til sine ressourcer, (hvad har jeg?), kompetencer (hvad ved/kan jeg?) og netværkskontakter kan formulere en ide der kan handles på uden yderligere forsinkelse.

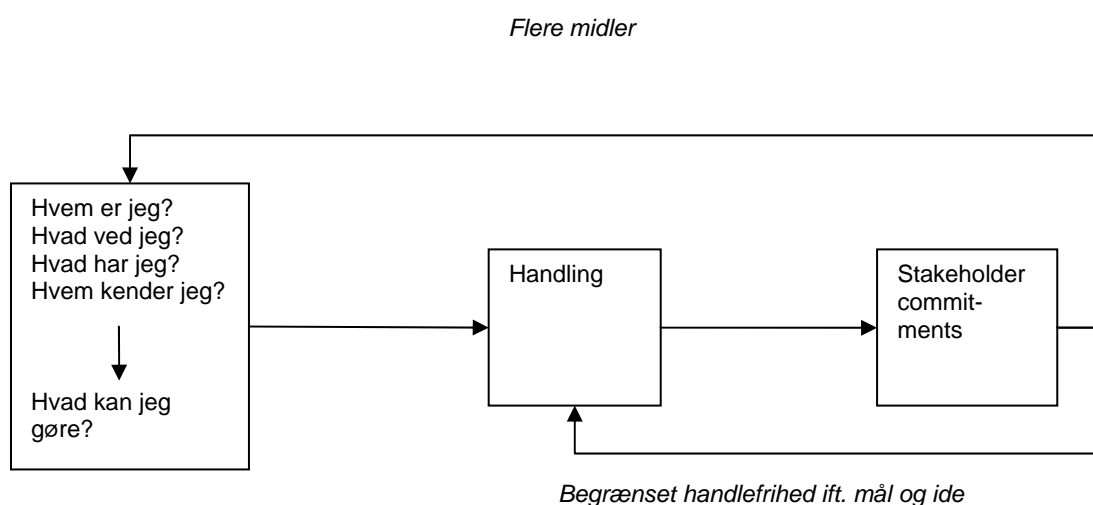
Figur 2:



En sådan model kan bruges i den første fase af iværksætteriprocessen. Ideerne der genereres ved sådan en model har to fordele: De tager udgangspunkter i elementer

der allerede er tilstede, og derfor ikke kræver "ny-investering" af tid og ressourcer. De vil således kunne realiseres med meget lave omkostninger. Endvidere vil de, af samme årsag kunne iværksættes med det samme. Der bliver således potentielt meget kort fra tanke til handling. Kombineres denne model med Sarasvathy's gives følgende en figur for iværksætterprocessen (figur 3):

Figur 3:



Inspireret af Sarasvathy (2008)

To illustrative historier

Til at afslutte og illustrere fremstilling af modellen for iværksætteri uden planlægning vil jeg fremdrage to eksempler, der illustrerer forskellen mellem den traditionelle og den her fremsatte model.

Eksempel 1:

Mette er 22 år gammel og bor i en større provinsby. Hun arbejder i en juicebar, og har tidligere arbejdet som barista i en kaffebar. Hun er således godt bekendt med

branchen og har erfaring med de fleste elementer i at drive sådanne typer af forretning. I sit nuværende arbejde er der en del ting, hun synes kunne gøres bedre i forhold til produktkvalitet, ekspedition af kunderne og markedsføring. Hun har derfor besluttet at forsøge at starte sin egen juicebar ud fra en forestilling om at markedet for friskpresset juice bliver større og at en juicebar der tilbyder et overlegent produkt til nogenlunde den samme pris som konkurrenterne vil kunne have succes. Mette er således gået i gang med at finde egnede lokaler i midtbyen og undersøge mulighederne for at låne penge i banken til at starte op.

For at låne penge skal Mette lave en forretningsplan der skitserer udgifterne forbundet med opstart og drift, samt lægge et budget for hvilke indtægter der er nødvendige. Blandt udgifterne tæller lokale og udstyrsleje samt ansatte tungt.

Eksempel 2:

Ulla er 32 og bor ligeledes i en større provinsby. For to år siden gik hun på barsel med sit første barn, og havde under sin barsel stor fornøjelse af at købe børnetøj på nettet. Da hun i forvejen var træt af sit arbejde besluttede hun sig for at hun, efter endt barsel, ville lave noget med børnetøj i stedet. Da hun oplevede hos sig selv og andre mødre i hendes bekendtskabskreds, at der var i stigende grad blev købt børnetøj over nettet, besluttede hun sig for at starte sin egen internet-baserede børnetøjsforretning.

Også Ulla var nødt til at låne penge i sin bank for at etablere en professionel hjemmeside og et varelager. I den første tid gik salget meget trægt, og Ulla følte sig nødsaget til at investere yderligere i online markedsføring på hjemmesider der henvender sig til mødre.

Dette har hjulpet en smule men Ulla kæmper stadig med at lave overskud, og overvejer nu at lukke butikken. Dette ville dog, som det står nu, medføre et tab på omkring 100.000.

Både Mette og Ulla har startet deres proces ved identificere en ide, de gerne vil forfølge. Hos Mette udspringer ideen i en oplevelse af at hun vil kunne tilbyde et overlegent produkt i sin egen forretning, mens Ullas ide snarere udspringer af en stærk interesse for børnetøj. Fælles for både Mette og Ulla er det, at deres forretninger er forholdsvis omkostningstunge. Drifts- og opstartsomkostningerne for en juicebar er høje da det fordrer lokaler og lange åbningstider og derved ansatte. For Ulla gælder det, at hun er nødt til at investere i et varelager og konstruktionen af en professionel hjemmeside for at kunne starte op.

Dette behøver ikke nødvendigvis at være et problem, hvis de antagelser der ligger bag Mette og Ullas ideer viser sig at være korrekte. Det vil sige hvis Mettes produkt faktisk er overlegent og hvis markederne for friskpresset juice og online børnetøjskøb faktisk vokser i en grad der kan bære yderligere to udbydere. Pointen er imidlertid her, at uanset hvor meget analyse og planlægning Mette og Ulla vælger at investere kan der ikke gives et sikkert svar på forhånd. Ideernes skæbne er således usikker per definition. Mens denne usikkerhed er uoverstigelig er der et andet sted hvor Mette og Ulla kunne have garderet sig, nemlig på udgiftssiden. Begge vælger forretningsmodeller og produkter der er omkostningstunge, ud fra en forventning om en betydelig gevinst i tilfælde af succes. Men ved at genoverveje både Mette og Ullas ide er det muligt at tænke sig andre veje, der kunne have været betydeligt mindre omkostningsfulde, og måske stadigvæk havde dækket deres lyst til at starte selv og arbejde med henholdsvis juice og børnetøj.

Ved at tage udgangspunkt i de ressourcer Mette og Ulla allerede havde til rådighed ved opstart ville alternative ideer kunne tage form. For Mettes vedkommende er det særligt butikslokaler, udstyr og ansatte der er dyre "anskaffelser". Det kunne således være en fordel at finde en ide, som hun selv ville kunne udføre, kunne udføre hjemmefra, og muligvis med det udstyr hun allerede havde til rådighed. En mulighed kunne være at levere friskpresset juice til virksomheder, på samme vis som nogle virksomheder får leveret mad og frugt. Dette ville kræve udstyr hun muligvis allerede havde til rådighed i sit køkken samt overflødiggøre både butikslokaler og ansatte. Det er muligt at dette marked er betydeligt mindre end markedet for traditionelt detailsalg

som i juicebaren. Til gengæld skal Mette ikke have nær så stor en omsætning for at få overskud, og hun kan endvidere engagere markedet øjeblikkeligt ved at tage direkte kontakt til potentielle kunder og få afprøvet ideen uden omkostninger (om end det måske kunne være en fordel at medbringe smagsprøver). Og sidst men ikke mindst: skulle det mislykkes ville Mette umiddelbart kunne skifte spor og starte sin juicebar, en erfaring rigere. Omvendt ville en mislykkes opstart af en juicebar, sandsynligvis efterlade Mette med gæld.

For Ullas vedkommende står hun netop i en situation, hvor hun ikke kan lukke sin virksomhed uden tab. Hun kunne således med fordel have forsøgt en anden strategi fra starten. Havde hun taget udgangspunkt i sine ressourcer havde hun måske forsøgt at etablere en virksomhed der nok beskæftigede sig med børnetøj, men ikke nødvendigvis gennem detailsalg. En mulighed for Ulla kunnet have været at forsøge sig som børnetøjs ækvivalent til personlig stylist, det vil sige en der rådgiver om hvilken slags tøj der passer i forhold til stil, pris og funktionalitet samt hvilke butikker der kunne være gode. Dette koncept ville i høj grad trække på Ullas interesse for og viden om børnetøj snarere end et omkostningstungt varelager. Det ville reelt ikke fordr andet end en bil, en telefon og en hjemmeside. Det vil sige ting, Ulla nemt ville kunne mønstre. En oplagt målgruppe for dette ville være mødregrupper, der ville kunne slå sig sammen om en konsultation og derved få råd om børnetøj. Holdbarheden af dette koncept ville Ulla kunne afprøve hurtigt og uden videre omkostninger ved at trække på sit netværk af bekendte og komme i kontakt med mødregrupper. Ulla ville endvidere kunne bruge dette koncept til at videreudvikle sin eksisterende forretning og måske opnå synergi ved at tilbyde særlige rabatter til mødregrupperne.

Disse eksempler er tankeeksperimenter, og skal derfor ikke tages for mere end dette. Men forhåbentlig illustrerer de at man kan "gardere sig" mod den usikkerhed der er forbundet med opstart af nye virksomheder eller aktiviteter hvis man tænker omkostningsreduktion ind i de allertidligste faser, ved at fokusere på de ressourcer, kompetencer og netværkskontakter man allerede er i besiddelse af.

Afslutning og perspektivering

Denne model til iværksætteri indeholder en "alle kan gøre det" tilgang, der forsøger at beskrive iværksætteri som en aktivitet der er let tilgængelig, ikke er dyr, og som ej heller dyrker forestillingen om iværksætteren som en ensom ulv eller en ildsjæl der jagter sit mål betingelsesløst. Det er en aktivitet som alle principielt tage del i, på stor eller lille skala. Og skulle det gå galt, så er skaden ikke så stor. Som sådan er den særligt relevant i økonomiske krisetider. Dels fordi den tegner iværksætteri som en attraktiv og let tilgængelig mulighed for dem der skulle være uheldige at miste deres arbejde. Endvidere baserer den sig ikke i nogen videre grad på lånekapital eller andre former for ekstern finansiering, og som kan være endnu sværere at opnå i krisetider.

Dog skal det siges om modellen at den ikke nødvendigvis understøtter vækstiværksætteri, eller som sådan øger chancen for virksomhedens overlevelse. Snarere er perspektivet dette at skulle det mislykkes med virksomheden er tabet af en sådan karakter at det er muligt for iværksætteren hurtigt at starte et nyt projekt eller virksomhed op igen. Der vil således ske en hurtigere akkumulering og udnyttelse af læring med denne model.

Referencer

- Archer, G. R., Baker, T., & Mauer, R. 2009. Towards an alternative theory of entrepreneurial success: Integrating bricolage, effectuation and improvisation, Babson College Entrepreneurship Research Conference. Babson Part, MA.
- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. 2003. Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. Research Policy, 32(2): 255-276.
- Baker, T. & Nelson, R. E. 2005. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. Administrative Science Quarterly, 50(3): 329-366.
- Barringer, B. R. & Ireland, D. R. 2008. Entrepreneurship: Successfully launching new ventures (2nd ed.). Upper Saddle River NJ.: Pearson Prentice Hall.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. Journal of Business Venturing, In Press, Corrected Proof.
- Delmar, F. & Shane, S. 2004. Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures. Journal of Business Venturing, 19(3): 385-410.

- Kirketerp, A. & Korsgaard, S. 2007. Hvordan man skaber foretagsomme entreprenører: SKUB metoden og effectuation logik. Ledelse og Erhvervsøkonomi, 71(2): 93-102.
- Kirzner, I. M. 1973. Competition and Entrepreneurship. Chicago, Ill.: The University of Chicago Press.
- Korsgaard, S. 2009. Beyond Discovery: A Review of Critique of the Discovery View of Opportunities, Academy of Management Conference. Chicago, Ill.
- Lanzara, G. F. 1999. Between transient constructs and persistent structures: designing systems in action. The Journal of Strategic Information Systems, 8(4): 331-349.
- Nielsen, S. L., Klyver, K., Evald, M., & Bager, T. 2009. Entreprenørskab i teori og praksis. Kolding: IDEA.
- Sarasvathy, S. D. 2001a. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. Academy of Management Review, 26(2): 243-264.
- Sarasvathy, S. D. 2001b. Effectual Reasoning in Entrepreneurial Decision Making: Existence and Bounds, Academy of Management 2001. Washington, DC.
- Sarasvathy, S. D. 2003. Entrepreneurship as a science of the artificial. Journal of Economic Psychology, 24(2): 203-220.
- Sarasvathy, S. D. 2004. Making It Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Firm Design. Entrepreneurship: Theory & Practice, 28(6): 519-531.
- Sarasvathy, S. D. 2008. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Cheltenham: Edward Elgar.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. Academy of Management Review, 25(1): 217-226.
- Wickham, P. A. 2006. Strategic entrepreneurship (4th ed.). Harlow: Pearson.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. 2006. What to do next? The case for non-predictive strategy. Strategic Management Journal, 27(10): 981-998.
- Ziegler, M., Ziegler, P., & Rosenzweig, B. 1992. The republic of Tea. New York: Doubleday.