

Entreprenøriel ledelse og virksomhedsvækst

*Martin Senderovitz
Adjunkt, ph.d.*

*Syddansk Universitet
Institut for ledelse og virksomhedsstrategi
Sdr. Stationsvej 28, 4200 Slagelse
Telefon: +45 2217 471
E-mail: mse@sdu.dk*

Forskningsbaseret artikel

Resumé

I denne artikel præsenteres en forskningsbaseret diskussion og udvikling af begrebet *entreprenøriel ledelse*. Entreprenøriel ledelse (EL) repræsenterer en ledelsesmæssig forståelse af entreprenøriel aktivitet både i forbindelse med opstart af nye virksomheder samt ifm. eksisterende virksomheders udvikling og vækst. Entreprenøriel aktivitet ses hermed som en særlig ledelsesmæssig stil og adfærd.

Artiklen bidrager med et samlet overblik af hvad der kendetegner *entreprenøriel ledelse*, og bidrager dermed til en forklaring på hvordan entreprenører i nye og eksisterende virksomheder ofte handler og leder virksomhedens start og vækst.

Artiklen præsenterer en nyudviklet *entreprenøriel ledelses model*, der indeholder forskellige aspekter af entreprenøriel ledelse, samt deres indbyrdes relationer. Artiklen diskuterer forskellige perspektiver af EL samt diskuterer en mulig sammenhæng mellem EL og virksomhedens vækst og økonomiske performance.

Introduktion

Udsigten til fortsat økonomisk krise, lav vækst og stigende arbejdsløshed, har for mange regeringer i verden – inklusive den danske - aktualiseret diskussionen om hvordan man skaber vækst og øget velstand og flere nye arbejdspladser.

For de industrialiserede lande – inkl. Danmark – kan der argumenteres for, at en mulighed for øget økonomisk velstand og velfærd på *nationalt* niveau, er muligheden for at skabe mere entreprenørskab på *virksomhedsniveau*. Entreprenørskab og organisk virksomhedsvækst udgør et vigtigt "mikro-fundament" for vækst og velstand på makro-niveauet (Birch 1979, Davidsson og Wiklund 2000, Wennekers og Thurik 1999 Carre og Thurik 2007).

Eller sagt med andre ord: Entreprenørskab på individ og virksomhedsniveau fungerer som en drivkraft for vækst og velstand på makro-niveau. Entreprenørskab og virksomhedsvækst er derfor aktuelle emner for både politikere, forskere og praktikere.

Den entreprenørielle proces, hvad enten det er i form af opstart af ny virksomhed eller opstart af nye innovative aktiviteter i eksisterende organisationer, er imidlertid hverken enkel eller ligetil. Tværtimod! Den entreprenørielle proces indebærer mange fremtids-orienterede økonomiske og forretningsmæssige usikkerheder og risici (Bygrave 1989a, Bygrave 1989b).

Den entreprenørielle proces indbefatter identificering af nye forretningsmuligheder, bearbejdning og modning af forretningsideer, fremskaffelse og udvikling af nødvendige ressourcer, varetagelse af produktionen, samt på samme tid sikre at den voksende organisation fungerer effektivt.

Jeg vil argumentere for, at dette indebærer en temmelig kompleks *ledelsesudfordring*, der i den entreprenørielle organisation ofte påhviler en enkelt eller ganske få centrale personer i organisationen. For at overleve og vokse skal den entreprenørielle organisation – og den individuelle entreprenør – forstå og mestre denne ledelsesudfordring.

Ledelse af de entreprenørielle aktiviteter og processer er indbefattet i begrebet *entreprenøriel ledelse* (EL)¹. Det er dette begreb, der er det centrale omdrejningspunkt i denne artikel.

Entreprenøriel ledelse repræsenterer en ledelsesmæssig forståelse af entreprenøriel aktivitet både i forbindelse med opstart nye virksomheder samt ifm. eksisterende virksomheders udvikling og vækst. Entreprenøriel aktivitet ses hermed som en særlig ledelsesmæssig stil og adfærd.

Igennem de seneste årtier har en lang række forskere (Penrose 1959, Stevenson og Jarillo 1990, Sarasvathy 2001, Brown, et al. 2001, Covin og Slevin 1991, Baker og Nelson 2005) behandlet begrebet entreprenøriel ledelse. De mange artikler, bøger og andre bidrag kommer hver i sær med vigtige aspekter og perspektiver til at forstå EL. Men de mange bidrag er ret forskelligartede og fragmenterede, og en samlet definition eller forståelse er endnu ikke fremkommet fra dette forskningsfelt. Der er, ud fra denne forfatters viden, ikke

¹ I kapitlet vil "entreprenøriel ledelse" ofte blive forkortet "EL", men vil for at øge læsevenligheden nogle gange blive skrevet fuldt ud.

præsenteret en samlet syntese af de mange forskelligartede bud på hvad entreprenøriel ledelse indebærer.

Dette er baggrunden for denne artikel. I artiklen præsenteres en samlet fremstilling af de seneste 50 års forskning om *entreprenøriel ledelse*, og artiklen bidrager dermed til en forståelse og forklaring på centrale aspekter af hvordan entreprenøriel ledelse skal forstås, samt et bud på hvilke aktiviteter og udfordringer den entreprenørielle leder står over for.

Artiklen er struktureret på følgende måde: Først beskrives metoden for informationsindsamlingen (litteratur reviewet) kort. Herefter præsenteres resultatet af review'et i form af to hovedperspektiver på EL, samt en præsentation af en ny konceptuel *entreprenøriel ledelses model*, der indeholder de vigtigste aspekter af entreprenøriel ledelse, samt deres indbyrdes relationer, og til sidst i artiklen præsenteres konklusioner og perspektiver.

Metode

Artiklen bygger et omfattende litteraturstudie af feltet ud fra en række søgekriterier. Gennem et systematisk studie af alle elektronisk publicerede artikler i 25 internationale peer reviewed tidsskrifter inden for fagområderne entrepreneurship, strategy og generel management, er en række relevante artikler om EL identificeret².

Ud fra alle referencer i de funde tidsskrift-artikler, er der foretaget en efterfølgende "snøbolds" søgning ved hjælp af databaserne: "The International Bibliography of the Social Sciences", "Business Source Complete database" og "Academic Search Premier".

Ud fra undersøgelsens kriterier, er der i alt identificeret 42 kerneartikler, som aktivt behandler entreprenøriel ledelse. Artiklerne behandler EL ud fra en række forskellige metoder, og har en lang række forskellige definitioner, forståelser og synsvinkler på EL.

Entreprenøriel ledelse: En samlet forståelse og definition af et diffust begreb?

I dette afsnit vil de mange forskelligartede bidrag indenfor EL blive syntetiseret, og et bud på en samlet forståelse med udgangspunkt i de vigtigste aktiviteter inden for EL vil blive præsenteret.

To perspektiver på entreprenøriel ledelse

Ud fra en gennemgang af de mange forskellige forskningsmæssige bidrag, fremkommer to overordnede perspektiver på entreprenøriel ledelse. I tabel Tabel 1 vises en oversigt over de

² De udvalgte tidsskrifter er: Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly, California Management Review, Harvard Business Review, Journal of Business, Journal of Forecasting, Journal of Management, Journal of Management Inquiry, Journal of Management Studies, Organizational Research Methods, Strategic Management Journal, Journal of Business Venturing, Entrepreneurship: Theory and Practice, Journal of Small Business Management, Small Business Economics, Entrepreneurship and Regional Development, Economics of Innovation and New Technology, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Journal of Small Business and Enterprise Development, Industry and Innovation, International Review of Entrepreneurship, International Journal of Entrepreneurship and Innovation, International Small Business Journal og Strategic Entrepreneurship Journal.

forskningsmæssige bidrag, der repræsenterer hvert af de to perspektiver, og i det nedenstående afsnit følger en beskrivelse af de to hovedperspektiver af EL.

Indsæt tabel 1 omkring her

Entreprenøriel ledelse som et strategisk valg

I mange forskningsmæssige bidrag er EL skildret som en dikotomi med entreprenøriel ledelse som en specifik form for ledelse, som sammenlignes og modstilles til "ikke-entreprenøriel" ledelse, beskrevet som "administrativ", "bureaukratisk", "konservativ" eller "professionel" ledelse (f.eks. Penrose 1959/95, Svenson 1965, Rockwell 1978, Carland et al 1984, Kanter 1985, 1986, Covin and Slevin 1988, Sadler-Smith et al. 2003).

I andre bidrag er EL beskrevet som et kontinuum med EL og "Ikke-EL" som to former i hver sin ende af et spekter (Stevenson 1983, Stevenson and Gumpert 1985, Stevenson and Jarillo-Mossi 1986, Stevenson and Jarillo 1990). Under alle omstændigheder er det overordnede perspektiv, at organisationer og entreprenører har et valg. Det er muligt – og hensigtsmæssigt – at vælge den form for ledelse som er mest velegnet for den pågældende organisation. Dette perspektiv på EL kaldes "*strategisk valg*".

EL og "Ikke-EL" kan ses som to forskellige former for ledelse, som organisationerne kan – og bør – vælge imellem.

Penrose skelner i hendes banebrydende værk om vækst fra 1959, tydeligt mellem *entrepreneurial* og *managerial* ("administrativ" på dansk) (Penrose 1959/95). Det er iflg. Penrose tilgængeligheden af kvalificeret entreprenørielle services der forudsætningen for virksomheds vækst. Og det er (manglen på) entreprenørielle services, der er en af de største barrierer for opnåelse af vækst og konkurrencemæssige fordele.

I Penrose's teori udgør *entreprenørielle* og *administrative services* en dikotomi og hinandens modsætninger, hvor ledelses ressourcer kan anvendes til enten entreprenørielle og administrative services, og det er således op til virksomheden – dvs. til ledelsen – at træffe et strategisk valg. For at opnå vækst og konkurrencemæssige fordele, skal virksomheden bevidst allokere en del af ledelsesressourcerne til entreprenørielle formål.

Kort fortalt viser de empiriske undersøgelser, at der er en positiv relation mellem entreprenøriel ledelses stil og vækst og økonomiske resultater (Jarillo 1989, Sadler-Smith m.fl. 2003, Carland et al 1984, Covin og Slevin 1988, 1991).

Covin og Slevin (1988, 1991) argumenterer dog for at der skal være sammenhæng mellem ledelsesstil, organisationsstrukturen og markedet. En entreprenøriel ledelsesstil er ikke nødvendigvis fordelagtig i alle tilfælde. I visse situationer og kontekster vil en konservativ, administrativ adfærd være mest velegnet i forhold til en udpræget entreprenøriel indstilling: "It is nonetheless felt that knowing how to manage entrepreneurial posture will become increasingly important because the environmental conditions that "require" such a posture are evolving rapidly. The proposed model of entrepreneurship as firm behaviour could serve as a conceptual starting point toward this end" (Covin and Slevin 1991, page 21)

Den "rette" ledelsesstil afhænger af konteksten, og virksomheden bør overveje – og vælge – hvilken ledelsesstil, der passer til struktur, kultur, markedsforhold og vækst-ambitioner.

Entreprenøriel ledelse i et procesudviklingsperspektiv

Et andet hovedperspektiv på entreprenøriel ledelse er *processudviklings perspektivet*. Her ses organisationens udvikling som en række pre-destinerede evolutionære faser, og EL ses som den (sandsynlige) form for ledelse i bestemte faser i virksomhedens udvikling (Greiner 1972, Churchill og Lewis 1983, Hofer og Charan 1984). Hvis organisationen formår at vokse sig ind i den næste fase, så vil (eller skal) ledelsesformen i organisationen ændres i forhold til de nye krav og udfordringer i denne fase. Entreprenøriel ledelse ses i dette perspektiv som en ledelsesform, der er specielt velegnet i den entreprenørielle fase i organisationens udvikling, dvs. i organisationens opstart- og begyndende vækstfase.

En virksomhed bliver nødt til at ændre sig fra et stadie/fase (f.eks. en lille entreprenørielt ledet virksomhed) til det næste stadie/fase (f.eks. en større "professionelt" ledet virksomhed) hvis det vil klare sig og fortsætte væksten. Et af de vanskeligste udviklingstrin er overgangen fra en enkeltmands entreprenørielt ledet virksomhed til en virksomhed med en funktionsopdelt professionel ledelsesteam. (Hofer og Charan 1984).

Daily og Dalton (1993) beskriver udviklingen fra entreprenøriel til professionel ledelse som en uundgåelig proces og omstilling i takt med at organisationen vokser fra en lille til en større enhed. Der er dermed ikke tale om et valg eller et dilemma som beskrevet i det strategiske valg- perspektiv, men derimod som en proces vil og skal finde sted når virksomheden bliver en vis størrelse.

På samme måde beskriver Stevenson og Jarillo (1986) at ledelsen i en mindre virksomhed sandsynligvis vil ændre sig når virksomheden vokser. Men deres ræsonnement er lidt anderledes: Succes for en lille virksomhed – i form af vækst – kan påvirke (top) ledelsens/ejerens personlige ønsker og præferencer i retning af en mere "non-entreprenøriel" retning. Det påstås at entreprenøren og den "klassiske bureaukrat" er hinandens modsætninger, men ironisk nok – og uheldigvis – kan den entreprenørielle leder, når virksomheden vokser, faktisk udvikle sig til en ikke-innovativ, risiko-avers, ikke-entreprenøriel administrator, som en konsekvens af den succes, der blev til på baggrund af den entreprenørielle lederstil i virksomheden (Stevenson og Jarillo-Mossi 1986). Konsekvensen er, at bevægelsen fra en entreprenør til en administrator, med en konservativ ikke-vækst orienteret adfærd, paradoksalt, kan være både naturlig og rationel.

Er de to perspektiver "lige gode"?

Procesudviklingsperspektivet beskriver på en indsigtfuld måde hvordan voksende virksomheder har en tendens til at gå fra en entreprenøriel ledelse til en mere administrativ/bureaukratisk adfærd. En del af forskningen peger dog på, at udviklings- og fasemodellerne har en tendens til at oversimplificere de forskellige stadier/faser, og at den indbyggede determinisme i disse modeller ikke reflekterer virkeligheden, hvor virksomheder og organisationer kan træffe individuelle valg og ikke har pre-destineret entydig evolutionær udviklingsvej (Watson 1995, Davidsson et al 2010).

Evolutions metaforen – hentet fra biologien – hvor f.eks. mennesker udvikler sig efter et bestemt mønster, passer ikke til organisationer, hvor ledelsen – efter denne forfatters overbevisning – har et strategisk valg. Jeg mener, at organisationer – uanset deres størrelse

– har et *valg*, samt at entreprenøriel ledelse er mulig, og kan være fordelagtig, selv for større virksomheder.

Emner og aktiviteter i entreprenøriel ledelse

I dette afsnit vil emner og aktiviteter i EL blive præsenteret i form af en konceptuel entreprenøriel ledelsesmodel, der beskriver hovedtemaerne i EL, samt deres indbyrdes sammenhæng.

I EL modellen er der fem hovedtemaer, samt en række under-temaer der relaterer sig til hvert undertema. De fem hovedtemaer er: 1. Virksomhedens performance (succeskriteriet/ resultatet af EL), 2. Virksomhedens ressourcer, 3. Muligheder, 4. Entreprenøriel adfærd og 5. Organisatorisk konfiguration. Modellen er vist nedenfor i figur 1, og beskrives i nedenstående afsnit.

Indsæt figur 1 omkring her

Hovedtema 1: Virksomhedens performance

Virksomhedens performance er – kort sagt – resultatet eller succeskriteriet i størstedelen af EL litteraturen (f.eks. Penrose 1959/95, Carland et al. 1984, Covin and Slevin 1988, Stevenson and Jarillo 1990, Brown et al. 2001, Sadler-Smith 2003). I EL litteraturen er performance hovedsagligt målt/opgjort i innovation, økonomiske resultater og vækst - som i sig selv kan måles på flere måder – mere herom nedenfor.

Innovation

Innovation og forandring (ændring i produktion, teknologi, produkter, organisatoriske forandringer) og nye markedssegmenter mv.) er et gennemgående tema i mange af de forskningsmæssige bidrag (Penrose 1959/95, Carland et al 1984, Kanter 1985, 1986, Reynolds 1988, Covin and Slevin 1988, Mønsted 1991, Gayarre 1992, Rae 2001, Antonsic and Hisrish 2003, Sadler-Smith et al 2003).

En sammenligning af entreprenøriel og ikke-entreprenøriel ledelse med hensyn til innovation og forandring kan kort forklares ud fra om man forventer “business as usual” eller “business as *unusual*” (Svenson 1965) – hvor det entreprenørielle ledelses perspektiv ligger inden for den sidste.

Økonomiske resultater

For private/kommercielle virksomheder er økonomiske resultater naturligt nok en key performance indikator. Økonomiske resultater måles – i EL litteraturen – ofte i profitabilitet (Kanter 1985, Covin and Slevin 1988, Rae 2001, Sadler-Smith et al. 2003).

Carland et al. (1984) argumenterer for at “the principal goals of an entrepreneurial venture are profitability and growth and the business is characterized by innovative strategic

practices” (Carland et al. 1984, p. 358). Så profitabilitet ses – ikke overraskende – som et af de afgørende kriterier for (succesfuld) entreprenøriel ledelse.

Vækst

Opnåelse af organisatorisk vækst er et centralt emne inden for entreprenørskab generelt og i særdeleshed inden for entreprenøriel ledelse. Vækst er imidlertid ikke nogen entydig størrelse og kan måles både kvantitativt ved hjælp af f.eks. udviklingen i antal ansatte, omsætning, egenkapital mv. samt mere kvalitativt ved hjælp af opfattelse af virksomhedens omdømme, kvalitetsniveau eller ledelsens tilfredshed med udviklingen.

Vækst ses generelt som en vigtig dimension i af EL og bliver ofte beskrevet som et succes kriterium i sig selv – endog som selv “essensen” af entreprenørskab og entreprenøriel ledelse (Carland et al. 1984, Covin og Slevin 1988, Stevenson og Jarillo 1990).

I følge Stevenson og Jarillo (1990): “Entrepreneurial behaviour would be, following the economists' tradition started by Schumpeter, the *quest for growth* through innovation, be this technological or purely managerial”.

Andre forskere, der opfatter EL som et strategisk valg, så er det netop den entreprenørielle ledelse der giver afsæt for opnåelse af vækst (Covin and Slevin, 1988; Sadler-Smith et al. 2003). Så i den forstand kan entreprenøriel ledelse både være med til at fremme og hindre fremtidig vækst.

Vækst anvendes som nævnt ofte som en målestok for succes. Det kan ikke afvises, at vækst for nogle virksomheder og entreprenører kan være et mål i sig selv, men jeg vil dog argumentere for vækst i sig selv – i hvert fald om længere sigt – ikke er et ledelsesmæssigt mål, med mindre at de økonomiske resultater (profitabilitet) også følger med. Jeg vil derfor argumentere for, at vækst i sig selv ikke er nogen god indikator for “succesfuld” entreprenøriel ledelse – økonomiske og andre indikatorer bør supplerer “vækst” som succeskriterium.

Hovedtema 2: Virksomhedens ressourcer

Entreprenøriel ledelse defineres af Stevenson som: “the pursuit of opportunities, without regard to *resources* currently controlled” (Stevenson and Jarillo 1990, p. 23).

Ifølge Stevenson handler entreprenøriel ledelse om at handle hurtigt og fleksibelt for at forfølge nye muligheder, *uden* hensyntagen til eksisterende ressourcer. I stedet for at lade sig begrænse af nuværende (mangel på) ressourcer, så udvikler den entreprenørielle leder netværket som supplement til ressourcerne. I den anden ende af spektret – den administrative ledelse – er der færre og langsommere, men også mere langsigtede, forsøg på at forfølge og udvikle ny muligheder. Og forfølgelse af muligheder foregår her – i følge Stevenson – under tæt hensyntagen til den nuværende ressourcesituation.

Penrose’s teori (Penrose 1959/95) fokuserer også på de interne ressourcer. Der er imidlertid en interessant forskel mellem Penrose og Stevenson i forhold til synet på ejerskab og kontrol af ressourcer. Penrose argumenter for at en forudsætning for vækst er at organisationen skal dedikere ledelsesmæssige ressourcer til entreprenørielle formål.

Stevenson hævder derimod at entreprenøriel ledelse er når man forfølger ny muligheder *uden* hensyntagen til nuværende ressourcer. Der er derfor en åbenbar forskel i forhold til om entreprenøren er begrænset af de nuværende ressourcer han/hun kontrollerer, eller i hvilken

grad entreprenørskab præcis handler om at bryde ud af disse “percepterede” ressource-restriktioner.

På linje med Penrose, og i modsætning til Stevenson, påstår Gartner og Baker (2010) at: “Entrepreneurs begin where they are, with a unique set of resources and capabilities that in specific circumstances might be imaginatively developed into an opportunity” (Gartner and Baker 2010).

Diskussionen om ressourcernes rolle og betydning er ligeledes central i teorien om ”Entrepreneuriel bricolage”. Entrepreneuriel bricolage blev introduceret af Baker og Nelson i 2005, og er defineret som: “Making do by applying combinations of the resources at hand to new problems and opportunities” (Baker and Nelson, 2005, p. 333). I bricolage er grundlaget de eksisterende ressourcer, men det fremhæves, at mulighederne for vækst og udvikling er (næsten) ubegrænsede, da ressourcer kan kombineres og bruges på nye og innovative måder, ved hjælp af denne “bricolage proces”. Virksomheden kan, populært sagt, dermed forfølge muligheder og skabe værdi ud fra “det forhåndenværende søms princip”. Bricolage beskriver hvordan entreprenører kan starte og opnå vækst i virksomheder på trods af ressourceknaphed.

I teorien om effectuation argumenterer Sarasvathy (2001) for at “ekspert entreprenører” starter med sine egne ressourcer som består af “hvem man er” (entreprenøren og/eller virksomheden), “hvad man ved” (viden og færdigheder), “hvem man kender” (netværket) og hvad man har (ressourcer i form af teknologi, mennesker og evt. organisationen). Ud fra dette forsøger entreprenøren/virksomheden, kort fortalt, at udvikle ideer og muligheder uden den store forkromede strategiske planlægning.

Effectuation modstilles ofte over for causation (Sarasvathy 2001) og ses som det “modsatte” af effectuation på mange måder. I følge causation bør entreprenøren/virksomheden starte med at sætte et klart mål, derefter analyseres situationen internt og eksternt. På baggrund af dette udarbejdes en strategi, der implementeres og kontrolleres. I causation forsøger virksomheden at skaffe de fornødne ressourcer, der skal til for at implementerer strategien. Causation minder derfor om Stevensons syn på entreprenørskab med hensyn til ikke at lade sig begrænse af nuværende (mangel på) ressourcer.

Som det ses af ovenstående synes der at være teoretisk uenighed i EL litteraturen mht. ressourcerne rolle og indvirkning på opnåelse af vækst. Så spørgsmålet er i hvor høj grad at EL bliver udført *med* eller *uden* hensyntagen til eksisterende ressourcer?

Nyere empiriske undersøgelser (Senderovitz 2011) tyder imidlertid på, at EM hovedsagligt foretages under *tæt hensyntagen* til virksomhedens/entreprenørens eksisterende ressourcer. Der er en klar tendens til at nye muligheder afsøges og udvikles ud fra nuværende ressourcer og kompetencer, og de emergente effectuation og bricolage processer synes at dominere den entrepreneurielle virksomhed og ledelse.

Hovedtema 3: Muligheder

Forfølgelse af nye forretningsmuligheder et centralt tema. EL fokuserer på kundeattraktivitet og hurtig innovation for at forfølge nye muligheder (Rae 2001, Stevenson og Jarillo 1990, Sarasvathy 2001). Det er denne konstante forfølgelse af nye forretningsmuligheder, der er en af forudsætningerne for opnåelse af vækst og performance.

For Stevenson m.fl. er mulighedsbegrebet vigtigt og integreret i selve *definitionen* af EL (se ovenfor) (Stevenson and Gumpert 1985, Stevenson and Jarillo-Mossi 1986, Jarillo 1989, Stevenson and Jarillo 1990).

I entreprenørskab er en central – og måske lidt filosofisk – diskussion om entreprenørielle muligheder objektivt set eksisterer på forhånd “der ude”, og blot venter på at blive *opdaget* (Kirzner 1979, Shane and Venkataraman 2000), eller om muligheder i stedet skal ses noget der bliver *skabt* gennem komplekse interaktioner mellem entreprenøren, potentielle kunder, leverandører og andre interessenter. I den sidste perspektiv eksisterer muligheder ikke objektivt på forhånd, men bliver subjektivt skabt i samarbejde med konteksten.

Hovedtema 4: Entreprenøriel adfærd

Den adfærdsmæssige dimension er et centralt tema i EL modellen. De adfærdsmæssige aspekter vil blive struktureret som: Risikovillighed, pro-aktivitet, beslutningstagning, strategisk orientering og sidst med ikke mindst *entreprenøriel logik*.

Risikovillighed og pro-aktivitet

Risici, risikovillighed og pro-aktivitet går igen som tema i mange videnskabelige bidrag. Den generelle forklaring er, at entreprenørskab og entreprenøriel ledelse indeholder et element af (høj) risikovillighed. Covin and Slevin (1988) understreger at EL indeholder en dimension om pro-aktivitet, dvs. at være ændrings-orienteret og tage initiativer af egen drift modsat “ikke-entreprenøriel” ledelse, hvor virksomheden er mere passiv og reaktiv.

At være innovativ, foretage ændringer, reorganisere organisationsstruktur, produktion eller lancere nye produkter indebærer forretningsmæssige og økonomiske usikkerheder og risici ses ofte som en uadskillelig del af EL rollen (Covin and Slevin 1988, Antonsic and Hisrish 2003, Sadler-Smith et al. 2003).

Imidlertid er det ikke sikkert, at forestillingen om en højere risikovillighed blandt entreprenører er sand. Gennem den entreprenørielle proces, hvor en ny mulighed udvikles fra de første løse ideer til en færdig produktlancering, vil en erfaren entreprenør ofte forsøge at træffe beslutninger, der *minimerer* risikoen, f.eks. ved at have variable omkostninger i stedet for faste, eller ved bevidst at tage små step-by-step beslutninger og holde beslutningsalternativer åbne så længe som muligt (Sarasvathy 2001).

Risici kan også (økonomisk) minimeres ved bevidst at benytte *andres* knowhow og ressourcer, frem for at udføre opgaverne internt i organisationen (Stevenson 1983, Jarillo 1989, Mønsted 1991, Gilbert and Eyring 2010).

Entreprenøriel logik

Den entreprenørielle logik er en af hjørnestenene i EL. Tre forskellige koncepter vil her blive anvendt for at beskrive tre forskellige entreprenørielle logikker: Effectiation, causation og entreprenøriel bricolage.

Som nævnt ovenfor argumenterer Sarasvathy (2001) for at “ekspert” entreprenører ofte anvender en *effectuation* logik ved opstart og ledelse af entreprenørielle virksomheder. Baker og Nelson (2005) beskriver hvordan entreprenører og virksomheder kan anvende entreprenøriel bricolage processer til at skabe værdi ud af virksomhedens eksisterende

ressourcer, hvorimod causation logik (Sarasvathy 2001) fordrer en mere analytisk og videnskabelig planlægningstankegang anvendes for at opnå vækst og konkurrencemæssige fordele.

Fælles for disse bidrag er en modstilling af den planlagte, lineære rationelle og rationelle logik over for den emergente, fleksible, kreative, ikke-lineære logik.

Traditionelt har disse perspektiver været set som hinandens modsætninger (Sarasvathy 2001, 2008, Dew et al. 2009). Ny forskning (Senderovitz 2011, Hindle og Senderovitz 2010) peger imidlertid på, at anvendelsen af de forskellige entreprenørielle logikker snarere er *situationsbestemt*.

Anvendelsen af emergente logikker som entreprenøriel bricolage og effectuation – hvor udarbejdelse af strategier og planer *ikke* foretages som foreskrevet i meget marketing-, strategi- og entreprenørskabslitteratur – synes at anvendes oftere, og i højere grad, end den planlæggende og målsøgende causation logik (Senderovitz 2011). Det vil sige, at den "klassiske" planlægningstankegang med forretningsplaner, langsigtede strategier mv. bør suppleres med mere fleksible, emergente logikker og processer.

Både de emergente og planlæggende logikker anvendes dog i entreprenøriel ledelse, og den proportionale fordeling af disse logikker synes at afhænge af en række situationsbestemte faktorer. Således synes det at spille ind om der er tale om aktiviteter, der ligger tæt op ad tidligere erfaringer og arbejdsområder samt om det er "hastende" beslutninger – hvor der skal handles hurtigt – eller om der er "god tid" til beslutningsprocessen. Hvis nye aktiviteter ligger tæt op af tidligere erfaringer og arbejdsområder og/eller hvis der skal handles hurtigt, så er de emergente logikker (effectuation, bricolage, inkrementalisme), der er dominerende, hvorimod at hvis de nye aktiviteter synes urelaterede til tidligere erfaringer og ressourcer og/eller at beslutningerne ikke haster, så er den planlæggende causation logik mere fremtrædende.

Hovedtema 5: Organisatorisk konfiguration

Temaer om virksomhedens størrelse, struktur, organisationskultur og bidrag/belønningssystemer fremgår tydeligt i EL litteraturen. Disse temaer vedrører alle den entreprenørielle *organisation*, og er samlet i et meta-tema kaldet "organisatorisk konfiguration".

Virksomhedens størrelse

I mange artikler spiller virksomhedens størrelse en vigtig rolle. To undtagelser fra dette er Penrose (1959/95 og Stevenson og Jarillo 1990) der begge beskæftiger sig med entreprenøriel ledelse og vækst generelt uanset organisationens størrelse. Stevenson and Jarillo 1990 argumenterer for, at entreprenørielle ledelse kan være gunstig for både store og små virksomheder.

For størstedelen af de øvrige studier og undersøgelser, spiller virksomhedens størrelse en afgørende rolle. Det synes rimeligt at hævde, at størstedelen af EL studierne handler om *mindre* virksomheder (Se f.eks. Greiner 1972, Churchill and Lewis 1983, Carland et al. 1984, Hofer and Charan 1984, Stevenson and Jarillo-Mossi 1986, Jarillo 1989, Mønsted 1991, Dailly and Dalton 1992, Brown et al. 2001, Sadler-Smith et al. 2003).

Det skal dog her påpeges at begrebet "lille" eller "mindre" virksomhed ikke er entydigt. Mindre virksomheder defineres i nogle studier som værende virksomheder med under 50, hvorimod andre studier – primært fra USA, definerer en virksomhed med under 500 ansatte som "lille" (Senderovitz 2009).

Organisationens struktur og kultur

En entreprenøriel ledelses stil har indflydelse på organisationens struktur og kultur, inklusiv job beskrivelser, belønningssystemer, beslutningsprocesser mv. Ud fra en systemisk og situationsbestemt tankegang skal ledelsesstilen og organisationens struktur og kultur være sammenhængene. Kort fortalt så bør entreprenøriel ledelse kombineres med en mere *organisk* organisation, hvorimod en administrativ ledelsesstil fordrer en mere formel struktur og kultur (Covin og Slevin 1988).

En entreprenøriel organisation er flad, åben for nye ideer, kreativ, risikovillig med en tradition for at forfølge nye ideer og muligheder, og med en tolerance og forståelse over for "fejll", der gør at nye ideer og initiativer bremses i systemet.

Endvidere er den entreprenørielle organisation kendetegnet ved ikke (for) stramme og fastlagte jobbeskrivelser, samt normer og værdier der tilskynder uformelle netværk og samarbejde (Stevenson 1983, Stevenson and Gumpert 1985, Covin og Slevin 1988, Stevenson and Jarillo 1990, Gayarre 1992, Brown et al. 2001, Sadler-Smith 2003).

Selvom en entreprenøriel organisation er flad og uformel er selve beslutnings kompetencen ofte meget centraliseret og der kan være en høj afhængighed af een eller meget få nøgle personer i organisationen – ofte ejerlederen selv – med en utilstrækkelig ledelsesmæssig kapacitet og kompetence til følge, hvis og når virksomheden vokser (Hofer og Charan 1984).

Konklusion og perspektiver

Entreprenøriel aktivitet er i denne artikel set som en særlig form for ledelse. Entreprenøriel ledelse kan defineres som den ene halvdel af en dikotomi, eller som det ene yderpunkt i et kontinuum, hvor EL står i modsætning til en mere tradition konservativ, administrativ, bureaukratisk form for "ikke-entreprenøriel" ledelse. De vigtigste aspekter i entreprenøriel ledelse og deres indbyrdes sammenhænge er i dette paper beskrevet og sammenfattet i EL modellen som vist i figur 1.

I et *procesudviklingsperspektiv* ses EL som en form for ledelse, der typisk karakteriserer en mindre og yngre organisation. Organisationen vil ændre sin ledelsesstil hvis og når den vokser til en større og mere "professionel" virksomhed. I procesudviklingsperspektivet er ledelsestransitionen uundgåelig og nødvendig for at virksomheden kan fortsætte væksten og opretholde konkurrencemæssige fordele.

I et *strategisk valg perspektiv*, kan og bør virksomheden vælge mellem en entreprenøriel og administrativ/bureaukratisk ledelsesstil. Hvis ledelsesstilen ses som et strategisk valg, så skal den entreprenørielle ledelse groft sagt vælges, hvis og når virksomheden ønsker at opnå vækst og forbedre den konkurrencemæssige situation.

Den entreprenørielle leder står over for en række udfordringer og dilemmaer, som han/hun skal forstå og mestre: De ledelsesmæssige udfordringer inkluderer en engageret og intensiv forfølgelse af *nye forretningsmuligheder* til udvikling og vækst af organisationen. Hittidige definitioner af EL har taget udgangspunkt i, at denne "jagt efter nye muligheder" foregik *uden*

hensyntagen til de nuværende ressourcer og kompetencer – dvs. den entreprenørielle leder lod sig ikke begrænse af virksomhedens (knappe) ressourcer og nuværende forretningsområder (Stevenson og Jarillo 1990). Ny forskning viser imidlertid, at denne jagt efter muligheder blandt innovative højvækstvirksomheder hovedsagligt foregår *indenfor* rammerne af de nuværende ressourcer og kompetenceområder (Senderovitz 2011). Entreprenøriel ledelse er kendetegnet ved, at nye muligheder primært afsøges og udvikles *inden for* de eksisterende ressourcer og erfaringer – og den entreprenørielle leder skal kunne forstå og navigere i dette felt mellem balancegang mellem udnyttelse af eksisterende ressourcer og tilvejebringelse af nye ressourcer.

Den ny forskning omkring entreprenøriel ledelse viser endvidere, at den "klassiske" planlægningstankegang fra markedsføring, strategisk planlægning og mainstream entreprenørskabsliteratur, her kaldet causation, skal erstattes – eller i hvert fald suppleres – med emergente perspektiver, som beskrevet i teorierne om effectuation og entreprenøriel bricolage (Senderovitz 2011). Disse perspektiver er afgørende for forståelsen af entreprenøriel aktivitet i almindelighed og udførelse af entreprenøriel ledelse i særdeleshed. Brugen af disse "ikke-planlæggende" ledelseslogikker synes at være med til at fremme virksomhedens fleksibilitet, vækst og konkurrenceevne.

Referenceliste

Antoncic B. & Hisrich R. D., (2003), "Clarifying the intrapreneurship concept" *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 10, No.

Baker T. & Nelson R. E., (2005). "Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage". *Administrative Science Quarterly*, 50.

Birch D. L., (1979), "The Job Generation Process". MIT Program on Neighborhood and Regional Change, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

Brown T. E., Davidsson P. & Wiklund J., (2001), "An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm Behavior", *Strategic Management Journal*. 22-

Bruce R. R., (1996), "Entrepreneurial management in the public sector: Franchising internal services", *Public Administration Quarterly*, Spring '96.

Bull I., (1989), "Financial performance of leveraged buyouts: An empirical analysis", *Journal of Business Venturing*, 4.

Burns T. og Stalker G. M., (1961), "The management of innovation", Oxford university press

Bygrave W. D., (1989a), "The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at Its Research Methodologies", *Entrepreneurship: Theory and Practice* Volume 14, Issue 1.

Bygrave W. D., (1989b), "The Entrepreneurship Paradigm (II): Chaos and Catastrophes among Quantum Jumps", *Entrepreneurship: Theory and Practice* Volume 14, Issue 2.

Carland J. W., Hoy F., Boulton W. R. & Carland J. A., (1984), "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization" *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2.

Carree M. A. & Thurik R., (2005), "The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth", In *"Handbook of Entrepreneurship Research"*, Z.J. Acs & D.B. Audretsch (eds.), Kluwer Academic Publishers. Printed in Great Britain.

Churchill N. C. & Lewis V. L., (1983), "The five stages of business growth", *Harvard Business Review*

Covin J. G. & Slevin D. P., (1988), "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style" *Journal of Management Studies* 25:3 May 1988

Covin J. G. & Slevin D. P., (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 1991.

Daily C. M. & Dalton D. R., (1992), "Financial performance of founder- managed versus professionally managed small firms", *Journal of Small Business Management*, April 1992

Davidsson P, Achtenhagen L. & Naldi L., (2010), "Small Firm Growth", In *Foundations and Trends in Entrepreneurship*.

Dew N., Read S., Sarasvathy S. D. & Wiltbank R., (2009). "Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices", *Journal of Business Venturing*, 24.

Gartner W. B. & Baker T., (2010), "A plausible history and exploration of Stevenson's definition of Entrepreneurship", In *Proceedings; Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC)*, Lausanne, Switzerland.

Gayarre J. L. (1992), "From Bureaucratic Company to Entrepreneurial Management: A Process of Change", *The International Executive*, Vol. 34(1)

Gibb A. & Adhikary D., (2000), "Strategies for local and regional NGO development: combining sustainable outcomes with sustainable organizations", *Entrepreneurship and Regional Development*, 12.

Gilbert C. G. & Eyring M. J., (2010), "Beating the odds when you launch a new venture", *Harvard Business Review*, May 2010.

Greiner L. E., (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, 50(4).

Hofer C. W. & Charan R., (1984), "The Transition to Professional Management: Mission Impossible?" *American Journal of Small Business*, Vol, IX, No, 1.

Jarillo J. C., (1989), "Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources", *Journal of Business Venturing*, 4.

Johnston V. R., (1996), "Optimizing productivity through privatization and entrepreneurial management", *Policy Studies Journal*. Vol. 24. No. 3.

Kanter R. M., (1985), "Supporting innovation and venture development in established companies", *Journal of Business Venturing* 1.

- Kanter R. M., (1986), "The New Workforce Meets the Changing Workplace: Strains, Dilemmas, and Contradictions in Attempts to Implement Participative and Entrepreneurial Management", *Human Resource Management*. Winter 1986, Vol. 25, No 4.
- Kirzner I. M., (1979), "Perception, Opportunity and Profit", Chicago: University of Chicago Press.
- Lechner C. & Leyronas C., (2009), "Small-Business Group Formation as an Entrepreneurial Development Model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, May '09.
- March J. G., (1991), "Exploration and exploitation in organisational learning", *Organisational Science* Vol.m2, No. 1. February.
- Mønsted M., (1991), "Perspectives on entrepreneurial management", in *Recent research in entrepreneurship: the third international EISAM*, eds. Davies L. G og Gibb A A. 1991.
- Penrose E., (1959), "The theory of the growth of the firm", Oxford: Basil Blackwell.
- Quinn, J. B., "Strategic Change: Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*, 20:1 (1978:Fall).
- Rae E., (2001), "EasyJet: a case of entrepreneurial management?", *Strat. Change* 10: 325–336
- Reynolds R., (1988), "Entrepreneurial management in the public sector", *Management Review*, May '88
- Rockwell J., (1978), "Entrepreneurial management demands corporate thinking changes", *Marketing news*, July 14.
- Sadler-Smith E., Hampson Y., Chaston I. & Badger B., (2003), "Managerial Behaviour, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance" *Journal of Small Business Management*, 41(1, Blackwell Synergy
- Sarasvathy S. D., (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, 26(2).
- Sarasvathy, S. D., (2008), "Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise", Northampton, MA: Edward Elgar.
- Schumpeter A., (1934), "Theory of the economic development", Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Senderovitz M., (2009), "How are SMEs defined in current research?", In *proceedings; The AGSE Conference*, Adelaide, Australia, February 2009.
- Senderovitz M., (2011), "Entrepreneurial management and growth", PhD dissertation, University of Southern Denmark, February 2011.
- Shane S. & Venkataraman S., (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of management Review*, 25:1.

Stevenson H. H., (1983), "A Perspective on Entrepreneurship", Entrepreneurship – What is it?, HBS note.

Stevenson H. H. & Gumpert D. E., (1985), "The heart of entrepreneurship", In "Designing and managing your career", eds. Levinson H., *Harvard Business Review* '85.

Stevenson H. H. & Jarrillo-Mossi J.C., (1986), "Preserving entrepreneurship as companies grow", *The Journal of Business Strategy*

Stevenson H. H. & Jarillo J. C., (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal* 11.

Stewart W. H., Watson W. E., Carland J. C. & Carland J. W., (1998), "A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers" *Journal of Business Venturing*, Elsevier

Svenson A. L., (1965), "New Mission for Business Managers" *California Management Review*, Summer 1965.

Watson T. J., (1995), "Entrepreneurship and Professional Management: A Fatal Distinction" *International Small Business Journal*,13; 34.

Wennerkers S. & Thurik R., (1999), "Linking Entrepreneurship and Economic Growth", *Small Business Economics*, Volume 13, Number 1.

TABELLER OG FIGURER

Tabel 1; Perspektiver på entreprenøriel ledelse

Strategisk valg-perspektivet	Procesudviklingsperspektivet
Schumpeter 1934, Penrose 1959/95, Burns & Stalker 1961, Svenson 1965, Rockwell 1978, Stevenson 1983, Carland et al 1984, Mintzberg and Waters 1985, Stevenson and Gumpert 1985, Kanter 1985, Kanter 1986, Reynolds 1988, Covin and Slevin 1988, Bull 1989, Jarillo 1989, Stevenson and Jarillo 1990, March 1991, Covin and Slevin 1991, Mønsted 1991, Gayarre 1992, Watson 1995, Bruce 1996, Johnston 1996, Stewart et. al. 1998, Gibb and Adhikary 2000, Sarasvathy 2001, Brown et al. 2001, Rae 2001, Antoncic and Hisrich 2003, Sadler-Smith et al. 2003, Baker and Nelson 2005, Gartner and Baker 2010	Greiner 1972, Churchill and Lewis 1972, Hofer and Charan 1984, Stevenson and Jarillo-Mossi 1986, Daily and Dalton 1992, Gayarre 1992, Lechner and Leyronas 2009

Figur 1; Den konceptuelle entreprenørielle ledelsesmodel

