

# Udvikling i iværksætteres personlige netværk

Af Kim Klyver

## Resume<sup>1</sup>

I denne artikel undersøges, hvorledes iværksætteres personlige netværk udvikler sig, fra de er i færd med at starte virksomhed, til de driver en etableret virksomhed. På baggrund af tilfældige stikprøver af danske iværksættere i forskellige faser af virksomhedsdannelse blev det fundet, at iværksætteres netværk i opstartsfasen er mere konvergente – det vil sige små, tætte netværk med mange stærke relationer. Denne type netværk understøtter aktiviteter og beslutninger kendetegnet ved konsolidering og forstærkning. Når iværksættere bevæger sig

fremad i virksomhedsdannelseprocessen ændrer deres netværk sig og bliver mere divergente – det vil sige mere omfattende og forskelligartede netværk, der understøtter aktiviteter og beslutninger, der er mere orienteret mod ekspansion og diversitet. For iværksættere understreger undersøgelsen vigtigheden af at være opmærksom på betydningen af netværket og af hele tiden aktivt at arbejde med opbygning og aktivering af de rette dele af det mere generelle netværk.

## Indledning: Iværksætteri og personlige netværk

I denne artikel undersøges, hvorledes iværksætteres personlige netværk udvikler sig, fra de er i færd med at starte virksomhed, til de driver en etableret virksomhed. Fokus er således på virksomhedsdannelse, og hvorledes det personlige netværk udvikler sig fra virksomhedsdannelsen påbegyndes, og indtil den er afsluttet, og iværksætteren driver en etableret virksomhed.

Teoretisk er artiklen baseret på, at iværksætteri er indlejret i en social kontekst – at iværksætteres handlinger er begrænset såvel som understøttet af de personlige relationer, iværksættere har. Dette teoretiske perspektiv udviklede sig i midten af 80'erne som en reaktion på den atomistiske og undersocialiserede anskuelse af iværk-

sætteres handlinger og beslutninger (Araujo & Easton 1996).

Tidligere forskning har konkluderet, at forskellige aktiviteter og beslutninger fordres bedst af forskellige typer af personlige netværk. (f.eks. Lin 2001, Evald et al. 2003, Davidsson & Honig 2003, Larson & Starr 1993). Nogle aktiviteter og beslutninger kendetegnes ved høj grad af ekspansion og diversitet, og disse aktiviteter understøttes bedst af omfattende og forskelligartede netværk indeholdende mange strukturelle huller (Burt 1992, Burt 2000, Granovetter 1973).

Andre aktiviteter og beslutninger kendetegnes ved høj grad af konsolidering og forstærkning, og disse aktiviteter fordres bedst

af små, tætte netværk bestående primært af stærke relationer (Coleman 1988, Coleman 1990, Krackhardt 1992).

Udvidede og forskelligartede netværk indeholdende mange strukturelle huller betegnes i denne artikel *divergente netværk* modsat *konvergente netværk*, der betegner små, tætte netværk bestående primært af stærke relationer.

På trods af, at mange studier har behandlet det personlige netværk som et stabilt fænomen, har mange også pointeret netværkets dynamiske karakter (Johannisson 1996, Larson & Starr 1993, Davidsson & Honig 2003). Eksempelvis argumenterer Johannisson (1996) for, at det *generelle netværk* forbliver stabilt over tid, men at de *dele af netværket, der aktiveres* i forbindelse med opstart af virksomhed, forandres afhængigt af, hvilke ressourcer iværksætteren har behov for i forskellige faser af virksomhedsdannelsen.

Det må dermed antages, at forskellige faser i virksomhedsdannelsen involverer forskellige aktiviteter og beslutninger, og hermed følger, at forskellige typer af personlige netværk er mere passende end andre i forskellige faser. I denne artikel arbejdes med tre faser. Den første fase involverer iværksættere, der har en ide og en intention om at starte virksomhed, og som er aktivt i færd med at starte virksomhed (opstartsfasen). Den næste fase vedrører de iværksættere, der driver en nyetableret virksomhed, der er mellem 3 måneder og 3½ år gammel (etableringsfasen), mens den sidste og tredje fase vedrører de iværksættere, der driver en virksomhed ældre end 3½ år (driftsfasen). Se figur 1 nedenfor.

Den overordnede ide i denne artikel er, at iværksætteres netværk bliver mere og mere divergente, som iværksætteren bevæger sig

fremad i dannelsesprocessen fra opstartsfasen gennem etableringsfasen og ind i driftsfasen. Denne overordnede ide vil blive yderligere uddybet i et senere afsnit.

Ideen vil blive empirisk testet. Dette vil ske ved først og fremmest at relatere nogle netværkskarakteristika til de to overordnede typer af netværk – konvergente og divergente netværk – og herefter at formulere hypoteser for hver enkelt netværks karakteristika.

Med baggrund i test af disse hypoteser kan det afgøres, hvorvidt den overordnede ide om, at iværksætteres personlige netværk bliver mere divergente, efterhånden som iværksætteren bevæger sig fremad i virksomhedsdannelsesprocessen, giver mening eller ej.

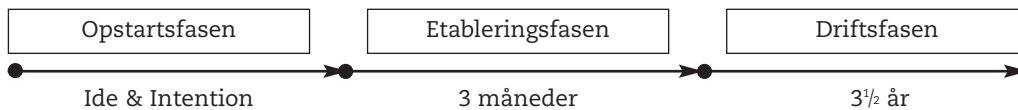
I artiklens efterfølgende afsnit formuleres der – på basis af eksisterende viden om iværksætteri og personlige netværk – en række hypoteser. Herefter følger en kort beskrivelse af den anvendte metode inden de empiriske resultater fremlægges. Resultaterne vil herefter blive diskuteret og tolket inden papiret afsluttes med en konklusion.

### Formulering af hypoteser

Som tidligere antydet antages der på baggrund af tidligere forskning, at forskellige faser i virksomhedsdannelsesprocessen rummer forskellige aktiviteter og beslutninger, og disse forskellige aktiviteter og beslutninger indebærer, at forskellige kombinationer af konvergente og divergente netværk er hensigtsmæssige for iværksættere i forskellige faser.

Den første fase i virksomhedsdannelsen er *opstartsfasen*, hvor iværksætteren står over for det ofte svære valg at foretage den endelige beslutning om at starte eller ej.

Figur 1. Faser i virksomhedsdannelsen.



Kilde: Egen konstruktion baseret på Gartner (1993) og Landström (1999).

Tabel 1. Konvergente og Divergente netværk.

<b>Konvergente netværk</b> Små, tætte netværk bestående primært af stærke relationer	<b>Divergente netværk</b> Omfattende og forskelligartede netværk indeholdende mange strukturelle huller
Tæt Mange familierelationer Opmuntrende relationer	Stort Mange forretningsrelationer

Kilde: Egen tilvirkning.

Mange overvejelser bør i denne fase drøftes, såsom hvorvidt en karrierevej som selvstændig på længere sigt er i overensstemmelse med det liv, personen ønsker at leve, såvel familiemæssigt som arbejdsmæssigt. Der er derfor ofte i denne fase behov for et netværk, der kan understøtte disse svære overvejelser. Aktiviteterne og beslutningerne i denne fase kan dermed i høj grad karakteriseres ved konsolidering og forstærkning.

Den anden fase i virksomhedsdannelsen er *etableringsfasen*, hvor iværksætteren står overfor at skulle opbygge et finansielt, et markeds-mæssigt samt et organisatorisk levedygtigt forretningsfundament. Om vækst og decideret ekspansion er et ønske rører ikke ved, at iværksætteren skal ud på markedet og etablere sig, og derfor skal nye kunder og forretningsideer opsøges samtidigt med, at det finansielle og organisatoriske bagland følger med den markeds-mæssige udvikling. Der er derfor i højere grad end i opstartsfasen brug for divergente netværk, der kan give information og skabe legitimitet over for mulige kunder, mulige investorer og mulige personer, der ønskes rekrutteret.

Den tredje fase i virksomhedsdannelsen er *driftsfasen*, hvor iværksætteren står overfor på den ene side at vedligeholde de eksisterende forretningsområder og på den anden side at opdyrke nye forretningsområder. Men kortere produktlivscykluser og en øget globalisering af handel gør, at der ofte i denne fase er brug for på ny at opdyrke nye markeder og nye kunder. Det organisatoriske og administrative fundament er skabt, og det handler således i denne fase

om at udnytte dette fundament. Det må derfor antages, at yderligere divergente netværk er at foretrække i forhold til etableringsfasen.

Der er således med udgangspunkt i de forskellige aktiviteter og beslutninger, der relaterer sig til de tre faser, argumenteret for den overordnede ide om bevægelsen fra konvergente netværk i opstartsfasen til mere divergente netværk i senere faser. På lignende vis har Larson & Starr (1993) tidligere argumenteret for, at relationers natur skifter gennem virksomhedsdannelsesprocessen fra i starten at være karakteriseret som simple, en-dimensionelle relationer med primært social karakter til at blive mere stabile, multi-dimensionelle interorganisatoriske relationer. Andre har nået lignende konklusioner (Davidsson & Honig 2003; Evald et al. 2003).

Som tidligere nævnt knyttes der en række karakteristika til hver af de to forskellige typer netværk. Se tabel 1.

Jo tættere et netværk er – det vil sige jo flere af relationerne i et netværk, der kender hinanden indbyrdes – jo større er sandsynligheden for en koalition, der styrker den kollektive handlekraft. Dette kan være afgørende ved aktiviteter og beslutninger karakteriseret ved konsolidering og forstærkning. Det samme gør sig gældende for andelen af familierelationer og andelen af opmuntrende relationer. Jo større andel af familierelationer og jo større andel af opmuntrende relationer, jo bedre understøttes aktiviteter og beslutninger karakteriseret ved konsolidering og forstærkning.

Med hensyn til det divergente netværk kan det argumenteres, at jo større netværk

og jo flere forretningsrelationer, jo bedre understøttes aktiviteter og beslutninger kendetegnet ved høj grad af ekspansion og diversitet.

Litteraturen er mangelfuld med hensyn til, hvad der diskuteres mellem iværksætteren og dennes relationer. Der har oftest været fokus på, om iværksætteren har modtaget information eller råd, men ikke hvilke temaer disse informationer eller råd omhandlede. Formuleringen af hypoteserne omkring diskussionsindholdet er derfor mere baseret på gængs social netværks- og entreprenørskabstænkning end tidligere specifikke forskningsresultater. Det forventes, at diskussion af ideen vil være hyppigst i opstartsfasen og herefter faldende fremad i virksomhedsdannelsen, mens diskussion af finansiering og den økonomiske situation vil være stigende fra opstartsfasen og

fremad. Med hensyn til diskussion af organisering af virksomheden forventes en udvikling, der dog ikke kan retningsbestemmes. I tabel 2 nedenfor er de 8 hypoteser formuleret og den dokumenterende litteratur er ligeledes listet.

I det efterfølgende afsnit vil den anvendte metode kort blive beskrevet, inden de empiriske resultater præsenteres.

## Metode

De empiriske data, der er anvendt i denne undersøgelse, er genereret fra en follow-up-undersøgelse i forbindelse med det internationale Global Entrepreneurship Monitor projekt (GEM). I 2003 blev 2008 tilfældigt udvalgte voksne danskere i GEM-projektet adspurgt om deres engagement i forskellige iværksætteraktiviteter. Fra GEM har det således været muligt at generere tilfældige

Tabel 2. Oversigt over hypoteser.

Hypotese	Beskrivelse	Retning	Dokumenterende litteratur
1. Netværkets størrelse	... stiger under organisationsdannelsesprocessen	+	Aldrich & Zimmer 1986; Woodward 1988; Foss 1994; Greve 1995; Hansen 1995; Singh 2000; Jenssen 2001; O'Donnell et al. 2001; Liao & Welsch 2001; Jensen & Greve 2002; Puhakka 2002
2. Netværkets tæthed	... falder under organisationsdannelsesprocessen	-	Aldrich & Zimmer 1986; Dubini & Aldrich 1991; Greve 1995; Liao & Welsch 2001; Hoang & Antoncic 2003; Ardichvili et al. 2003
3. Andelen af forretningsrelationer	... stiger under organisationsdannelsesprocessen	+	Larson & Starr 1993; Hite & Hesterly 2001; Davidsson & Honig 2003; Evald et al. 2003
4. Andelen af familierelationer	... falder under organisationsdannelsesprocessen	-	Foss 1994; Brüderl & Preisendörfer 1998; Jenssen 1999; Davidsson & Honig 2003
5. Andelen af opmuntrende relationer	... falder under organisationsdannelsesprocessen	-	
6. Andelen, der diskuterer ide	... falder under organisationsdannelsesprocessen	-	Larson 1991; Foss 1994; Jenssen 2001; Torres & Murray 2002; Hoang & Antoncic 2003
7. Andelen, der diskuterer finansiering og den økonomiske situation	... stiger under organisationsdannelsesprocessen	+	Larson 1991; Foss 1994; Jenssen 2001; Torres & Murray 2002; Hoang & Antoncic 2003
8. Andelen, der diskuterer organisering	... ændres under organisationsdannelsesprocessen	+/-	

Kilde: Egen tilvirkning.

stikprøver af danskere, der enten var engageret i opstartsfasen, i etableringsfasen eller i driftsfasen.

Disse personer er blevet kontaktet på ny, og deres personlige netværk er blevet identificeret ved følgende spørgsmål:

”Identificer de fem personer, du har diskuteret din forretningside eller din forretning med de sidste 6 måneder, og hvis du har diskuteret din forretningside eller din forretning med mere end fem personer, så anfør de fem personer, der har influeret dig mest”. Herefter er netværket blevet kortlagt ved en række variable baseret på den eksisterende viden om personlige netværk og iværksætterier:

- Størrelse (fra 1 til 5 relationer)
- netværkets tæthed (antallet af relationer, der kender hinanden ift. det mulige antal, der kunne kende hinanden)
- andelen af forretningsrelationer (antallet af forretningsrelationer ift. andre relationer)
- andelen af familierelationer (antallet af familierelationer ift. andre relationer)
- andelen af opmuntrende relationer (antallet af opmuntrende relationer ift. antallet af kritiske relationer)
- andelen af relationer, der diskuterer enten forretningsideen, organisering af

virksomheden eller finansiering af og den økonomiske situation i virksomheden.

Disse forskellige netværkskarakteristika er blevet analyseret på tværs af de tre faser. Undersøgelsen baserer sig således på tilfældige stikprøver med den voksne danske befolkning som population. Det kan derfor argumenteres, at undersøgelsen har stor værdi i forhold til at kunne generalisere resultaterne til øvrige danske iværksættere.

## Resultater

I tabel 3 nedenfor er gennemsnittene for de forskellige netværksvariable afbilledet for de tre faser. Som det ses af figuren, falder størrelsen af netværk, andelen af familierelationer samt andelen af relationerne med hvem, der diskuteres selve ideen. Samtidig ses af figuren, at tætheden, andelen af forretningsrelationer, andelen, der diskuterer finansiering og den økonomiske situation, samt andelen, der diskuterer organisering af virksomheden, stiger, mens andelen af opmuntrende relationer er stigende fra opstartsfasen til etableringsfasen og herefter faldende igen hen imod driftsfasen.

Det må imidlertid formodes, at der er visse sammenhænge mellem disse forskel-

Tabel 3. Gennemsnit.

Netværkskarakteristika	Opstartsfasen		Etableringsfasen		Driftsfasen	
	Gennemsnit	N	Gennemsnit	N	Gennemsnit	N
<b>Størrelse</b>	4,55	49	4,41	29	4,05	66
<b>Tæthed</b>	0,69	48	0,72	28	0,75	59
<b>Andel af forretningsrelationer</b>	0,30	48	0,45	28	0,47	63
<b>Andel af familierelationer</b>	0,40	49	0,27	29	0,27	64
<b>Andel af opmuntrende relationer</b>	0,81	47	0,84	29	0,71	61
<b>Andel af relationer, der diskuterer finansiering/økonomi</b>	0,16	51	0,18	29	0,27	81
<b>Andel af relationer, der diskuterer organisering</b>	0,14	46	0,20	25	0,23	62
<b>Andel af relationer, der diskuterer ide og forretningsgrund</b>	0,65	51	0,54	29	0,33	81

Kilde: Eget datamateriale, 2003.

lige netværksvariable – sammenhænge, der ikke er taget højde for i sammenligningen af gennemsnit. For at udelukke disse sammenhænge mellem de forskellige variable i hypotesetestene, er der gennemført 8 lineære regressioner, hvor der er kontrolleret for de øvrige netværksvariable samt yderligere iværksætterens køn, alder og uddannelsesniveau. Ved brug af lineær regression er det muligt at estimere relationen mellem en afhængige variabel og en række uafhængige variable. I denne artikel er den interessante uafhængige variable *fasen i virksomhedsdannelsen*. I tabel 4 ses resultatet af de 8 lineære regressioner.

I model 1 testes hypotese 1, og der ses ingen signifikant relation mellem fasen i virksomhedsdannelsen og størrelsen af netværket. Hypotese 1 kan dermed afvises. I model 2 er der derimod en signifikant positiv korrelation mellem fasen og tætheden i netværket, men korrelationen er positiv i modsætning til den forventede negative retning, hvorfor også hypotese 2 kan afvises. Model 3 viser som ventet en positiv korrelation mellem fasen og andelen af forretningsrelationer. Det kan således ikke afvises, at andelen af forretningsrelationer øges i takt med, at iværksætteren bevæger sig fremad i virksomhedsdannelsesprocessen. Hypotese 3 er således støttet af de empiriske data. Ligeledes er hypotese 4 støttet af de empiriske data, idet model 4 viser, at andelen af familiemedlemmer i netværket falder fra opstartsfasen og frem mod driftsfasen. Hypotese 4 støttes således af den signifikante negative korrelation mellem fasen og andelen af familiemedlemmer. Det samme gør sig gældende for hypotese 5, idet model 5 viser en signifikant negativ korrelation mellem fasen og andelen af opmuntrende relationer. Jo længere iværksætteren kommer i virksomhedsdannelsesprocessen, jo større andel relationer bliver kritiske. Også hypoteserne vedrørende temaet under diskussion (hypotese 6, 7 og 8) støttes af de empiriske data. Model 6 viser en signifikant negativ korrelation mellem fasen og diskussion af selve

ideen, der således bekræfter, at forretningssideen bliver et mindre hyppigt tema mellem iværksætteren og dennes relationer, jo længere fremad iværksætteren kommer i faserne. Modsat viser model 7 en signifikant positiv korrelation, der bekræfter, at finansiering og den økonomiske situation bliver et mere og mere aktuelt emne, jo længere frem i faserne iværksætteren kommer. Hypotese 6 og 7 understøttes således af de empiriske data. Der er også en signifikant korrelation mellem fasen og diskussion af organisering. Model 8 viser, at organisering bliver hyppigere diskuteret i de senere faser end i de tidligere faser af virksomhedsdannelsesprocessen.

Regressionsmodellerne giver således anledning til, at hypotese 1 og 2 afvises, mens de resterende hypoteser 3, 4, 5, 6, 7 og 8 støttes af de empiriske data og derfor ikke kan afvises.

## Tolkning & diskussion

De 8 hypoteser er nu blevet empirisk testet. Det blev fundet, at andelen af forretningsrelationer stiger, når iværksættere bevæger sig fremad i processen, mens andelen af familiemedlemmer og andelen af opmuntrende relationer falder. Ligeledes blev det fundet, at diskussion af ideen er mest hyppig i de tidlige faser af virksomhedsdannelsen, mens diskussion af finansiering og selve den økonomiske situation og organisering af virksomheden er mest hyppig i de senere faser.

Det er således kraftigt antydnet, at iværksætteres netværk er dynamiske og udvikler sig i takt med de aktiviteter og beslutninger de står overfor. Så selvom det *generelle netværk* ofte antages at være forholdsvis stabilt, har analysen vist, at forskellige dele af netværket *aktiveres* i forskellige faser af virksomhedsdannelsen. Den overordnede ide om, at iværksætteres netværk i opstartsfasen er mere konvergent end i de senere faser, hvor netværket bliver mere divergent, er således til dels støttet.

Ikke alle netværkskarakteristika faldt signifikant ud i den forventede retning – men

Tabel 4. Lineære regressioner af de forskellige afhængige variable.

	Model 1 Størr	Model 2 Tæt	Model 3 Forr	Model 4 Fam	Model 5 Opmun	Model 6 Dis_ide	Model 7 Dis_fin	Model 8 Dis_org
Fase		0,06*	0,07*	-0,07***	-0,05*	-0,13***	0,07***	0,05*
Størrelse (størr)							-0,07***	0,04*
Tæthed (tæt)				0,28***		0,16*		
Andel forretnings- relationer (forr)								
Andel familie- relationer (fam)		0,32***				-0,34***	0,16*	
Andel opmuntrende relationer (opmun)						0,20*	-0,14	
Andel, der diskuterer ide (Dis_ide)	-0,44							
Andel, der diskuterer finansiering (dis_fin)	-1,58***							
Andel, der diskuterer organisering (dis_org)								
Alder			0,08***					
Uddannelse				-0,03*				
Konstant	4,95***	0,45***	-0,15	0,40***	0,93***	0,77***	0,40**	-0,13
N respondenter	132	134	136	132	136	129	128	132
R <sup>2</sup>	0,10	0,11	0,13	0,17	0,03	0,20	0,19	0,06

Kilde: Eget datamateriale, 2003.

Noter:

\*. Korrelationen er signifikant på et 0,05 niveau (en-sidet)

\*\*. Korrelationen er signifikant på et 0,01 niveau (en-sidet)

\*\*\*. Korrelationen er signifikant på et 0,005 niveau (en-sidet)

Ved model 8 er der tale om to-sidet test

De skraverede celler indikerer, at variable ikke indgår i regression som uafhængig variable.



dog stadig hovedparten. Størrelsen af netværket var en af de netværksvariable, der ikke var signifikant. Dette kan skyldes det valgte undersøgelsesdesign.

Den måde, netværket er kortlagt på, betyder, at netværket rent observationsmæssigt får et maksimum på 5 personer, hvilket ifølge andre undersøgelser er i underkanten. Greve (1995) fandt for eksempel, at den gennemsnitlige netværksstørrelse i opstartsfasen var 14,7 relationer og 12 relationer i etableringsfasen. Denne øvre grænse for netværkets størrelse kan have påvirket testen af hypotese 1. Yderligere kan den øvre grænse have voldt indflydelse på testen af hypotese 2 omkring tætheden i netværket. Jo mindre netværk, jo større vil sandsynligheden være for tætte netværk.

De uventede udfald med hensyn til netværkets størrelse og netværkets tæthed kan således sandsynliggøres ved måden, hvorpå netværk er identificeret og målt på, og derfor må den overordnede ide konceptuelt ikke definitivt afvises. Ideen om, at iværksættere specielt i opstartsfasen – grundet de forestående aktiviteter og beslutninger – har brug for små, tætte netværk bestående af primært stærke relationer og senere i etableringsfasen og driftsfasen har brug for mere omfattende og forskelligartede netværk indeholdende mange strukturelle huller, må derfor bibeholdes. Den empiriske analyse har ikke udelukket støttet ideen, men på de punkter, hvor støtten mangles, kan det tilskrives undersøgelsesdesignet.

Analysen har således til dels støttet ideen om, at iværksættere i opstartsfasen, hvor de står overfor at træffe det endelige valg om at starte eller ej, har brug for konvergente netværk, der understøtter aktiviteter og beslutninger kendetegnet ved konsolidering og forstærkning. Og når iværksætteren bevæger sig fremad i virksomhedsdannelseprocessen, ændres de aktiviteter og beslutninger, som skal træffes til bedre at blive kendetegnet ved ekspansion og diversitet, hvorved iværksætteren får brug for mere divergente netværk.

Udover at analysen har indikeret fornuften i at tænke i konvergente netværk i opstartsfasen og mere divergente netværk i de senere faser, har analysen også vist, at de to typer af netværk består samtidig. Der er ikke tale om enten et konvergent netværk eller et divergent netværk, men derimod tale om forskellige kombinationer af konvergente og divergente karakteristika. Der er således tale om et kontinuum, hvor det er balancen mellem konvergente og divergente karakteristika, der ændres.

Billedet, der er tegnet af danske iværksætteres netværk i denne artikel, er generelt. Der er tale om træk, der går på tværs af alle typer af iværksættere. Dette på trods af, at det må formodes, at der kan være afgørende forskelle på iværksættere i forskellige brancher, og på om der er tale om produkt-iværksættere, service-iværksættere, sociale iværksættere, kultur-iværksættere etc. Det må også formodes, at der kan være forskel på, om der er tale om førstegangsværksættere eller der er tale om iværksættere, der tidligere har startet virksomhed (Alsos & Kolvereid 1998). Hvorvidt virksomheden, der startes, kan karakteriseres som innovativ og vækstorienteret, eller der er tale om en mere traditionel virksomhed, må også formodes at spille ind på hvilke ressourcer, der efterspørges af iværksætteren, og dermed hvilket netværk, der aktiveres. Sidst men ikke mindst er det vigtigt at præcisere, at tidligere forskning har antydnet væsentlige forskelle på iværksættere og deres netværk på tværs af kulturer. Ikke at netværk er ubetydelige i nogle kulturer, men nærmere at netværk har forskellige roller i forhold til virksomhedsdannelsen i forskellige kulturer (Dodd & Patra 2002).

## Konklusion

I denne artikel er det blevet undersøgt, hvorledes iværksætters personlige netværk udvikler sig fra de er i færd med at starte virksomhed, til de driver en etableret virksomhed. Det blev indikeret, at iværksætters netværk i opstartsfasen er mere



konvergente – små, tætte netværk med mange stærke relationer, der understøtter aktiviteter og beslutninger kendetegnet ved konsolidering og forstærkning. Når iværksættere så bevæger sig fremad i virksomhedsdannelseprocessen, bliver deres netværk mere og mere divergente, hvor mere omfattende og forskelligartede netværk understøtter aktiviteter og beslutninger, der er mere orienteret mod ekspansion og diversitet.

For iværksættere betyder dette, at de skal være bevidste om netværkets betydning – at succes som iværksætter i høj grad også

er afhængig af de relationer, iværksætteren har og opbygger under virksomhedsdannelsen. At starte virksomhed og drive den videre med succes er i høj grad afhængig af iværksætterens evne til at netværke - evnen til hele tiden at *opbygge og aktivere* de dele af det *generelle netværk*, der understøtter de aktiviteter og beslutninger, iværksætteren konfronteres med. Enhver aktivitet og beslutning, givet dennes karakter, fordrer forskellige typer af netværk og relationer, og iværksætteren skal derfor hele tiden arbejde aktivt med at aktivere de rette dele af netværket.

## Summary

*This article examines how entrepreneurs' personal networks develop from start-up initiatives to the operations of an established enterprise. Random samples of Danish entrepreneurs in the various phases of the start-up process show that the entrepreneurs' networks are convergent, that is, small, closed networks with many strong relations. This type of network supports activities and decisions characterised by consolidation and strong ties.*

*When entrepreneurs move forward in the process of starting up a business, their networks change and become divergent, that is, extensive and diverse networks supporting activities and decisions oriented towards expansion and diversity. For entrepreneurs the study emphasises the importance of recognising the significance of the network and constantly work actively to build up and activate the right parts of the more general networks.*

## Noter

<sup>1</sup> Der rettes en tak til Rasmus Fischer, Martin Hover og Karin Jørgensen for deres indsats med gennemførelsen af interviewene.

## Litteratur

**Aldrich**, Howard & Catherine Zimmer:

Entrepreneurship through social networks. The art and science of entrepreneurship. D. L. Sexton and R. W. Smilor. New York, Ballinger: 3-23, 1986.

**Alsos**, Gry & Lars Kolvereid: The business gestation process of novice, serial, and parallel business founders. *Entrepreneurship Theory & Practice* 22(4), 1998.

**Araujo**, Luis & Geoffrey Easton: Networks in Socioeconomics Systems. *Networks in Marketing*. D. Iacobucci, SAGA Publications: 63-107, 1996.

**Brüderl**, Josef & Peter Preisendörfer: Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics* 10(3): 213-225, 1998.

**Burt**, Ronald: Structural holes - The social structure of competition. London, Harvard University Press, 1992.

**Burt**, Ronald: The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*. R. I. Sutton and B. M. Staw. Sutton. Chicago, JAI Press. 22: 1-83, 2000.

**Coleman**, James: Social capital in the creation of human capital." *American Journal of Sociology* 94: 95-120, 1988.

**Coleman**, James: *Foundation of social theory*. Cambridge, MA, Harvard University Press, 1990.

**Davidsson**, Per & Benson Honig: The role of social

and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* **18**(3): 301-331, 2003.

**Dodd**, Sarah & Eleni Patra: National differences in entrepreneurial networking. *Entrepreneurship & Regional Development* **14**: 117-134, 2002.

**Dubini**, Paola & Howard Aldrich: Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* **6**(5): 305-313, 1991.

**Evald**, Majbritt, Kim Klyver & Susanne Svendsen: Personal networks - The importance of different types of ties throughout the entrepreneurial process", conference paper at Nordic Workshop on Interorganizational Research, 2003.

**Foss**, Lene: Entrepreneurship: The impact of human capital, a social network and business resources on start-up. Bergen, Doctoral thesis - The Norwegian School of Economics and Business Administration, 1994.

**Gartner**, William: Words lead to deeds: Towards an organizational emergence vocabulary." *Journal of Business Venturing* **8**: 231-239, 1993.

**Granovetter**, Mark: The strength of weak ties." *American Journal of Sociology* **78**(6): 1360-1380, 1973.

**Greve**, Arent: Networks and entrepreneurship - An analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process." *Scandinavian journal of management* **11**(1): 1-24, 1995.

**Greve**, Arent & Janet Salaff: Social networks and entrepreneurship." *Entrepreneurship Theory & Practice* **28**(4): 1-22, 2003.

**Hansen**, Eric: Entrepreneurial networks and new organizational growth." *Entrepreneurship Theory & Practice* **19**(4): 7-19, 1995.

**Hite**, Julie & William Hesterly: The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm." *Strategic Management Journal* **22**(3): 275-286, 2001.

**Hoang**, Ha & Bostjan Antoncic: Network-based research in entrepreneurship - A critical review." *Journal of Business Venturing* **18**(2): 165-187, 2003.

**Jenssen**, Jan: Entrepreneurial networks - A study of the impact of social networks and resource access on start-up on new organizations. Kristiansand, Norwegian School of Economics and Business, 1999.

**Jenssen**, Jan: Social networks, resources and entrepreneurship." *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* **2**(2): 103-109, 2001.

**Jenssen**, Jan & Arent Greve: Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups?" *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* **8**(5): 254-267, 2002.

**Johannisson**, Bengt: The dynamics of entrepreneurship networks. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. P. D. Reynold m.fl., Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1996.

**Krackhardt**, David: The strength of strong ties: The importance of Philos in organizations. *Networks & organizations: Structure, form & action*. N. Nohria and R. G. Eccles, Harvard Business School Press, 1992.

**Landström**, Hans: *Entreprenörskapets rötter*. Lund, Studentlitteratur, 1999.

**Larson**, Andrea: Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance." *Journal of Business Venturing* **6**: 173-188, 1991.

**Larson**, Andrea & Jennifer Starr: A network model of organization formation." *Entrepreneurship Theory & Practice* **17**(2): 5-15, 1993.

**Liao**, Jianwen & Harold Welsch: Social capital and growth intention: The role of entrepreneurial networks in technology-based new ventures. Babson College/Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Jönköping, Babson College, 2001.

**Lin**, Nan: *Social capital - A theory of social structure and action*. New York, Cambridge University Press, 2001.

**O'Donnell**, Aodheen, Audrey Gilmore, Darryl Cummins & David Carson: The network construct in entrepreneurship research: A review and critique." *Management Decision* **39**(9): 749-760, 2001.

**Singh**, Robert: *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*. London, Garland Publishing, Inc, 2000.

**Woodward**, William: *A social network theory of entrepreneurship: An empirical study*. Ann Arbor, Michigan, UMI Dissertation Services, 1988.