

# På sporet af entreprenørskab<sup>1</sup> og innovationsledelse<sup>2</sup> – og det flagrende gardin, som adskiller de to rum

Af Poul Rind Christensen

## Resumé

Denne artikel handler om innovation og entreprenørskab i etablerede virksomheder – også kaldet intraprenørskab. Grundlæggende drejer artiklen sig om et skisma mellem de regler, rutiner, vaner og systemer, som gør nye idéer og handlinger umulige, og det rum for ledelse, som gør det muligt at agere kreativt og udøve lokal handlekraft. Det handler altså om det skisma,

der opstår mellem dét at gøre muligt og dét at gøre umuligt. I artiklen tales om et universelt spændingsfelt mellem to former for innovationsledelse – den ordinære og den ekstraordinære innovationsledelse. Artiklen afsluttes med en drøftelse af de muligheder, virksomheden har for at håndtere denne balance.

## Introduktion

*"But whatever the type, everyone is an entrepreneur only when he actually 'carries out new combinations', and loses that character as soon as he has build up his business, when he settles down to running it as other people run their business. This is the rule, of course, and hence it is just as rare for anyone always to remain an entrepreneur throughout decades of his active life as it is for a businessman never to have a moment in which he is an entrepreneur, to however modest degree."*  
(J. A. Schumpeter, 1911, reprint 1934<sup>3</sup>)

Denne artikel er skrevet for at kaste lidt lys over ét af de steder, hvor jeg ser et behov for nye forståelser af, hvad entreprenørskab er. Essayet handler om innovation og entreprenørskab i etablerede virksomheder – også kaldet intraprenørskab. Artiklen skal ses som et forsøg på at forklare, hvorfor intraprenørskab er et væsentligt emne at tage fat på i den kommende forskning og undervisning, såvel som i virksomhedernes ledelse.

Intraprenørskab aktualiseres af det skift i samfundsrammen, vi ser i disse år. Nogle ser dette skift som et farvel til industrisamfundets organisations- og ledelsesformer hen mod det, de kalder det entreprenørielle samfund (Audretsch og Thurek, 2001).

I det lys har temaet relevans langt ud over virksomhederne i den private sektor, som der tales om her. Offentlige organisationer – sygehuse, skoler, læreanstalter, ple-

jehjem, børnehaver og sågar brandstationer o.m.a. – er alle relevante størrelser, når vi taler om intraprenørskab.

Grundlæggende drejer det sig om et skisma mellem de regler, rutiner, vaner og systemer, som gør nye idéer og handlinger umulige, og det rum for ledelse, som gør det muligt at agere kreativt og udøve lokal handlekraft. Det handler altså om det skisma, der opstår mellem dét at gøre muligt og dét at gøre umuligt.

## De to rum og gardinet beskrives

Ovenstående citat fra Schumpeter, der er én af de prominente fædre til forskningen i entreprenørskab, giver et godt fingerpeg om, hvorfor forskningen i entreprenørskab har fulgt nogle ganske bestemte spor i alle de år, der er fulgt efter.

På den ene side personificerer Schumpeter den entreprenørielle proces<sup>4</sup>. Det

har ledt til utroligt mange studier af de psykologiske og sociale kendetegn, som adskiller entreprenøren fra andre borgere i samfundet. Mest kendt er nok McClellands (1961) tese om det præstationsorienterede menneske. For nu at gøre en lang historie kort, så kan man sammenfatte alle disse studier derhen, at de har lavet et spor ind i noget, der ligner en blindgyde (se fx Low og MacMillan (1988). Ligner – for det er, efter min opfattelse, et fejltrin at afskrive den rolle, det enkelte individs kreativitet, stædighed, dømmekraft og forhandlingsevne spiller for at skabe nye muligheder, der bryder med gamle veletablerede umuligheder. Men der er ikke lavet studier eller sat en teoretisk referenceramme indtil videre, som virker overbevisende<sup>5</sup>.

På den anden side er den entreprenørielle handling kendetegnet ved, at den skaber noget nyt i forhold til det, som er lavet før. Det er med andre ord ikke en gentagelse af noget, som er lavet før. Der er tale om handlinger, som er kendetegnet ved, at de ikke er baseret på rutiner. Det betyder også, at det nye, der laves, bryder med etablerede rutiner, opskrifter eller regler for, hvorledes ting laves, eller handlinger gennemføres. Hvis ledelse handler om at forvalte handlinger på et givet sæt af rutiner, opskrifter og regler, så handler entreprenørskab om at skabe nye fremgangsmåder. De bryder med etablerede rutiner og udsyn, men de lægger i sagens natur også grunden til nye regler, rutiner og perspektiver, som afløser de gamle.

Det er givetvis derfor, der er opstået to rum omkring forskningen i entreprenørskab. Et rum for entreprenøriel handling og et rum for ledelsesmæssig handling. Det, som afgrænser de to rum fra hinanden, er et gardin, som af og til flagrer i vinden og slører, hvor grænserne går. Som Schumpeter skriver det i citatet – En leder kan nok tænkes at have øjeblikke, hvor han er entreprenøriel – om det er nok så beskedent af omfang. Men det ændrer ikke ved, at man klart fornemmer, hvornår man er i det ene rum og i det andet. I det ene rum

er hele den proces, hvor det nye skabes og sættes i værk for første gang. I det andet rum er den proces, hvor dét, der nu én gang er skabt, sættes i system, så handlingerne kan gentages, koordineres – og modificeres hen ad vejen.

Derfor er der også i forskningen kommet et kunstigt skel mellem forskningen i entreprenørskab og i virksomhedsledelse – ikke mindst omkring ledelsen af nye, mindre virksomheder. Men det er et skel, som er næsten universelt. Enkelte undtagelser findes – se fx Drucker (1985) – men de er ofte blevet ignoreret. Gartner (1985), som anskuer entreprenørskab som organisationsskabelse, ser således på organiseringsprocessen frem til virksomhedens etablering og ikke videre.

Det er dette skisma, mellem at skabe noget nyt og at lede handlinger i en etableret organisation, jeg skriver om i det følgende. Jeg vil gerne træde ind i det rum, hvor de etablerede organisationer befinder sig med deres ledelse. Derfra kigger jeg ind i det andet rum, hvor den entreprenørielle proces udfoldes. Fokus er ikke ved ledelsen i al almindelighed, men ved virksomhedernes innovationsledelse. Hvad er det, som adskiller etablerede virksomheders innovative aktivitet fra den entreprenørielle aktivitet, således som, i dette tilfælde, Schumpeter definerer den? Kan etablerede virksomheder overhovedet være entreprenørielle – ud over det momentvise?

Da både innovation og entreprenørskab er fænomener, som 'begribes ved hjælp af begreber, er der grund til lige at tøve ved de begreber, som anvendes her, inden vi går videre.

### **Om at begribe begreberne for at kunne begribe fænomenerne**

Vi bevæger os i særdeles mudrede vande. Derfor skal jeg ikke forsøge at klare dem alle, men søge at illustrere, hvorledes innovation og entreprenørskab forholder sig til hinanden. Med den fare, der er for, at talen bliver kort, klar og – forhåbentlig kun en smule – upræcis.

For Schumpeter er innovation og entreprenørskab to tæt forbundne størrelser – og dog. Han ser innovation som det at kombinere produktionsfaktorer på nye diskontinuerlige måder. Entreprenøren er i hans optik den eller de personer – eller organiserede kollektiver – som gennemfører innovationen.

Innovationer skaber, ifølge Schumpeter, diskontinuitet – i det små såvel som i det store. Heri ligger, at diskontinuiteten til tider kan være inddæmmet og til andre tider vil sprede sig til store dele af samfundsmaskineriet. Man kan sige, at små såvel som store revolutioner har et til fælles, nemlig at de bryder med de evolutionære perspektiver, som aktørerne på forhånd ser. Heri ligger et element af det uventede, som Schumpeter og andre med ham, har lagt vægt på.

Det centrale i Schumpeters måde at begribe innovation – og det som gør den langtidsholdbar – er, at de nye kombinationer ikke behøver at være funderet på nye opfindelser, forskning eller ny viden. Heri ligger kimen til det senere skel mellem forskningsbaserede og forretningsbaserede entreprenører. Dette skel har betydning for argumentationen videre frem.

I dag er der imidlertid enighed om, at der findes masser af innovationer, som ikke skaber diskontinuitet, men tværtom understøtter virksomhedens – og samfundets – lejrning i de udviklingsspor, som de allerede har betrukket. Der er med andre ord grund til at tale om to grundlæggende typer af innovation – nemlig den type, som er understøttende for allerede etablerede vidensbaser, teknologiske spor og for de forretningsområder, virksomhederne allerede har udviklet og etableret sig i. Og den type innovationer, som understøtter udviklingen af nye forretningsmuligheder og således bryder med virksomhedernes etablerede spor. Det er denne type af innovationer, som Christensen (1997) finder ofte er nedbrydende eller uhåndterlige for veletablerede organisationer.

I forlængelse af Schumpeters definition er det hensigtsmæssigt her at gøre et skel

mellem radikale og revolutionære innovationer på den ene side<sup>6</sup>. De er i det følgende knyttet sammen med entreprenøriel handling. De præges af det, jeg i det følgende vil kalde ekstraordinær innovationsledelse. På den anden side er de forbedringer og fornyelser af produkter, processer og anvendelsesområder, som løbende gennemføres, som en næsten rutinemæssig del af de etablerede organisationers virke. Termen inkrementelle eller rutineprægede innovationer er ofte blevet anvendt. De knyttes for enkeltheds skyld sammen med ordinær innovationsledelse.

### Det revolutionære perspektiv

Baumol (2002) knytter innovationer af den revolutionære type tæt sammen med fremkomsten af nye virksomheder. Han udtrykker ganske godt, hvad mange andre bidrag er kommet frem til (se fx også Arrow, 1983; Swedberg, 2000 og Delmar et al., 2004). Han nævner en lang række historiske såvel som aktuelle eksempler på internationalt banebrydende innovationer, som er skabt af nye virksomheder. I en dansk sammenhæng er fremkomsten af vindmølleindustrien på mange måder et godt eksempel. Den er på den ene side skabt ved at kombinere kendte teknikker, materialer og komponenter på nye måder. Den rummer sågar stærke elementer af imitation (fra Gedsermøllen). Den er på den anden side kendetegnet ved, at de første møller kom i en række varianter, som alle blev lavet af små, nystiftede virksomheder, som stod i nær kontakt med pionerbrugere. Det er også karakteristisk, at de nye vindmøller mødte betydelig modstand de første år. Deres marked var ikke institutionaliseret (Karnøe, 2005). De mødte restriktioner på placering, problemer med tilkobling til elnettet og forhindringer for afregningspriser for ikke at nævne den politiske hovedrysten over det utopiske i, at denne forsyningskilde kunne blive markant.

Baumol bygger på Schumpeter (1939) og ser den individuelle entreprenør som 'mønsterbryder'. I Schumpeters terminologi bryder entreprenørerne de etablerede øko-

nomiske kredsløb og dermed ligevægten på markedet. Det er i den sammenhæng, hans berømte udsagn om 'creative destruction' er formuleret. Det er gennem den selvstændigt opererende entreprenør, at samfundets produktionsmuligheder udvikles. Det gælder også i det små, hvor entreprenøren vælger andre spor end de, som de etablerede konkurrenter betræder.

Baumols, Schumpeters og andres opfattelser med kan bestemt diskuteres for de forholdsvis absolutte udsagn. Og det er de også blevet. Kort efter at Schumpeter udgav sit sidste arbejde i 1947, giver Solo (1951) en kritik, som tager udgangspunkt i, at etablerede virksomheders F&U udgør en central kilde til innovativ aktivitet. Den kritik støttes af, at der selvsagt kan findes mange eksempler på radikale innovationer, som er skabt og kommercialiseret af veletablerede virksomheder. Men Schumpeter mente ikke, de store etablerede virksomheder kunne skabe diskontinuerlige innovationer.

Radikale innovationer opstår ofte som et resultat af – overraskende – fletninger af kerneviden med andre vidensområder, teknologier eller aktiviteter. Som sådan kan der ofte være tale om innovationer af revolutionerende karakter – i forhold til virksomheden eller måske hele branchen. Men den innovative aktivitet kan ofte genere eller komme på tværs af den ordinære drift. Det kan være svært at vide, hvad man skal stille op med resultaterne, ikke mindst hvis kommercialiseringen ikke kan ske gennem etablerede forretningsområder og -kanaler.

Dermed kommer vi til det centrale, at jo stærkere organisatorisk og forretningsmæssig inerti, som præger de etablerede virksomheder, jo større bliver sandsynligheden for, at nye virksomheder træder ind i deres forretningsområder med nye forretnings- og produktkoncepter. Der er mange eksempler på, at kernen i sådanne forretningsrevolutioner har udspring i kommercielle kompetencer og kendt viden mere end i ny teknologi og forskning.

Bhidé (2000, pag 54) fremfører således, på grundlag af egne undersøgelser, at langt

de fleste nye virksomheder grundlægges på imitationer ('replications or modified ideas encountered through previous employment') mere end på genuint nye innovationer. Det betyder imidlertid ikke, at de ikke kan have revolutionær karakter i den kontekst og det marked, hvor de introduceres.

### Det inkrementelle perspektiv

Baumol (op. cit.) sammenfatter også ganske godt arnestedet for de inkrementelle innovationer. I hans optik er de inkrementelle innovationer lejret i større veletablerede virksomheder, hvor '*innovative activities are carefully designed to prevent unwelcome surprises and to keep risk at a minimum.*' (Baumol, op. cit., pag. 321). Der er efter Baumols opfattelse kun lidt plads til det frihjul og de kreative og risikotagende fremgangsmåder, som præger små nye virksomheders innovative aktivitet. Som han ser det, er det naturligvis således, at virksomheder præget af administrativ ledelse også udvikler incitamentstrukturer for forskning og udvikling, som er præget af de selv samme bureaukratiske regler, koordinationsmekanismer, procedurer og rutiner, der præger den overordnede administration.

Arrow (1983) følger dette spor op og skelner skarpt mellem forskningsprocessens vurdering af et koncepts holdbarhed og på den anden side den vurdering af konceptets profitabilitet, som ligger i udviklingsprocessen. Samspillet mellem disse to sider er efter hans opfattelse forskellig i små og store virksomheder. I de store virksomheder er der ofte stor afstand mellem forsknings- og udviklingsbeslutninger, medens de er tættere på hinanden i små virksomheder – de samles ofte hos den samme person. Mindre virksomheder synes derfor mere tilbøjelige til at investere i 'original' innovation end de større. Han skriver i forlængelse heraf: '*While anecdotes are no substitute for good statistical analyses, a striking number of innovations have been produced by giant corporations on the basis of ideas (and perhaps some production) by small firms.*' (Arrow, op cit, pag. 242).

Set i et samfundsøkonomisk lys skal betydningen af inkrementelle innovationer imidlertid ikke undervurderes. Man behøver fx blot se på bilens udvikling fra den simple Ford T til i dag, for at få indtryk af den massive betydning de inkrementelle innovationer har – og hvorledes de i øvrigt også kan trække radikale innovationer i deres kølvand – som ofte lanceres af nye virksomheder (fx Airbags).

Det er imidlertid et almindeligt problem – set i et ledelsesperspektiv – at succesfulde virksomheders innovative fremgangsmåder avler deres egen inert. Det kan bl.a. henføres til behovet for en fokuseret indsats, en skarp prioritering i ressourceallokeringen og det afgørende i en systematiserende ledelse for at styrke 'time-to-market'. Disse hensyn skaber inert og myopia, netop fordi de indarbejdede rutiner og kompetencer gør det svært at se andre måder at gøre tingene på, eller fordi der er investeret voldsomt i bestemte innovative spor. Deres kernekompetencer vender sig med andre ord mod dem som kernerigiditeter, som Leonard (1998) har kaldt det.

I det perspektiv har selv succesfulde virksomheder et ledelsesproblem i disse år, ganske enkelt fordi usikkerheden i deres omgivelser er kraftigt stigende på langt de fleste forretningsområder. I al korthed kan man sige, at det inkrementelle spor udfordres, når virksomhedernes handlingsrum bliver ustabil. Hamel (2000) siger det meget bramfrit: *'But pursuing incremental improvements while rivals reinvent the industry is like fiddling while Rome is burning'* (Hamel, 1996, pag. 69).

## Den innovative transformationsproces

Vi står nu med to synsvinkler på innovationsprocessen. På den ene side har vi de radikale innovationer, som bryder med etablerede kredsløb, rutiner og institutionaliserede rammer. Disse innovationers revolutionære kraft har selvsagt forskellig tyngde og rækkevidde, men fælles for dem er, at de ofte virker nedbrydende for

etablerede vidensområder, kompetencer og forretningsområder. Nyetablerede virksomheder ses i væsentlig grad som bærere af disse innovationer, hvor opdyrkningen af nye forretningsområder står stærkt.

På den anden side har vi de inkrementelle innovationer, som består i gradvise forbedringer og ændringer i allerede etablerede virksomheders produkter, ydelser, processer og organisationsformer. Disse innovationer udvikler typisk allerede etablerede forretningsområder.

Det er på mange måder et paradoks, at ressourcerige virksomheder har så vanskeligt ved at arbejde med innovative tiltag, som omdefinerer vilkårene på deres forretningsområder, medens de ser til, når – ofte små – nytilkommere 'genopfinder' og underminerer deres forretningsgrundlag.

Men det universelle i denne logik ligger i, at den skæbne også overgår de nye virksomheder, som på 'revolutionerende' vis bryder vejen for helt nye forretningsområder, eller som bryder ind i veletablerede brancher og omdefinerer reglerne for konkurrencen der. I tiden efter deres etablering præges også de af de administrative krav, som omgivelserne og hensynet til den indre koordination påfører dem, den konkurrence de udsættes for, forpligtelsen overfor kundekredsen, som bliver mere fast og veletableret, og ikke mindst de ledelsesmæssige udfordringer, der følger med at understøtte væksten og følge op på deres innovative succes.

Derfor kan der være god grund til at følge Christensen og Overdorf (2000), når de søger at finde ind til en kerne i de forhold, der betinger den transformationsproces, den nye virksomhed undergår fra de unge år, til virksomheden bliver mere etableret og modnes.

I deres optik forklares dette transformationsfænomen ved, at aktiviteterne i nye virksomheder i deres opstart og indledende faser alene er baseret på de ressourcer – ikke mindst de mennesker – der tilknyttes organisationen. Til- og afgang af blot enkelte medarbejdere kan være afgørende for

succes. Samtidig er de nye virksomheder imidlertid, ifølge deres opfattelse, karakteriseret ved, at hverken de processer eller det værdisystem, som præger etablerede virksomheder, har fundet fodfæste. Med andre ord 'leret er ikke tørt', og det kan formes.

Det giver gode vilkår for løbende kreativ sammentænkning af tekniske og forretningsmæssige løsninger. Som Arrow anfører, så er beslutninger om forskning og udvikling tættere integreret i nye mindre virksomheder. De interne koordinations-systemer er enklere, og det giver gode muligheder for at udvikle de indledende løsninger i dialog med pionerkunder og leverandører mm., ganske enkelt fordi de operative processer ikke er lagt i faste rammer endnu.

Samtidig må nye virksomheder, der søger fodfæste på markedet, søge andre spor for deres forretningsudvikling end de spor, de allerede etablerede virksomheder har trampet flade. Disse incitamentet fletter sig med det rum, der er for organisering og ledelsesopbygning og skaber unikke muligheder for at skabe innovationer, som bryder med etablerede mønstre.

Men ejeren af den unge virksomhed har stor indflydelse på, hvorledes virksomhedens processer og værdisystem formes. Ejeren har ofte meget stærke meninger, både om hvorledes medarbejderne skal gennemføre opgaverne og de prioriteter, der sættes. Virksomhedens overlevelse bliver dermed stærkt afhængig af ejerens dømmekraft. Gennem virksomhedens succes bekræftes ejeren i sin måde at løse problemer på, ligesom de ansatte erfarer, hvad der er gode beslutningsgange.

Medens de fleste iagttagere lægger vægt på forskellen i ressourcer (medarbejdere, udstyr, teknologi, finansielle reserver, distributører, leverandører mm.), lægges vægten her på, at der er andre faktorer på spil i spørgsmålet om, hvad en virksomhed kan – og hvad den ikke kan.

De administrative og operative processer er en af dem. Heri gemmer sig de mønstre

for intern koordination og eksternt samarbejde, kommunikation og videndeling samt ikke mindst de procedurer, som følges ved allokeringen af ressourcer til fx forsknings- og udviklingsprojekter. I takt med at virksomheden udvikler regler, rutiner og sædvaner, som understøtter de innovative processer, udvikles også rammerne for, hvad virksomheden ikke kan.

Efterhånden som nye og mindre virksomheder får en fast kundekreds, og medarbejderne indøver og gentager opgaver, bliver de aktiviteter og processer, der ligger til grund, defineret. Det bliver langsomt klart for alle ansatte, hvor prioriteterne skal ligge, og hvor de ikke skal ligge. Mellem de ansatte udvikles rutiner for, hvorledes opgaver løses, og hvorledes aktiviteter gennemføres succesfuldt. Der udvikler sig langsomt en fælles forståelse for, hvorledes kunderne skal håndteres, hvorledes de enkelte ordrer skal behandles, og hvad der er de kritiske aktiviteter i såvel produktion som udvikling. Der indarbejdes beslutningsregler, rutiner og vaner i de enkelte afdelinger og for koordinationen mellem afdelinger og funktioner. Der udvikles et – mere eller mindre – fælles værdisæt for, hvad der er muligt, og hvad man skal gøre. Men den gensidige forståelse, der gemmer sig i værdisættet, er også afgørende for, hvad der er umuligt. Det betyder også, at der udvikler sig en kultur for, hvad virksomheden kan – og ikke kan.

Efterhånden som organisationens kompleksitet vokser, skifter balancen mellem, hvad der er muligt, og hvad der er umuligt. Beslutningsregler mere end dømmekraft præger organisationens kultur. Casson (1982) ser netop entreprenørskab rodfæstet i beslutninger præget af dømmekraft mere end af fastlagte regler. Dømmekraft er efter Cassons opfattelse af central betydning på områder præget af konstante forandringer, gensidige afhængigheder, og hvor iterativ adfærd er påkrævet.

Mulighedsrummets indsnævring kan også henføres til andre faktorer, herunder behovet for stabilitet omkring virksomhe-

dens teknologiske kerne og behovet for, at virksomheden koncentrerer sig om det kommercielle spor. Heri ligger transformationen fra en orientering mod et stærkt fokus på 'exploration' til et fokus på 'exploitation' (Penrose, 1959).

Et tredje af de bittersøde resultater af vækst og succes er ifølge Christensen og Overdorf (op. Cit.), at virksomhederne – i takt med at de bliver store – mister evnen til at adressere markeder under udvikling. Markederne bliver for små og uinteressante – de kan ikke give de dækningsbidrag, som tidligere i virksomhedens liv var attraktive. I disse huller gives plads for nye spillere med nye idéer til, hvorledes disse markeder kan betjenes.

Det er i denne transformation fra ny forretningsudviklende entreprenør til etableret virksomhed, at mange virksomheder mister deres innovative momentum og ikke mindst deres evne til at udvikle produkter og ydelser, der adresserer nye forretnings-

områder uden for det etablerede spor. Derfor er det ikke overraskende, at mange virksomheder dør med den idé, de er født på.

Som Christensen og Overdorf formulerer det *'The reason that innovation often seems to be so difficult for established companies is that they employ highly capable people and then set them to work within organizational structures whose processes and values weren't designed for that task at hand.'* Christensen og Overdorf (2000, side 76).

### Ordinær og ekstraordinær innovationsledelse

Den grundlæggende forskel mellem ordinær og ekstraordinær innovationsledelse skal søges i de forskellige beslutningsformer og beslutningsmønstre, som præger dem. Hvor den ordinære innovationsledelse er præget af beslutningsregler, der er møntet på navigation i kendt farvand, er den ekstraordinære innovationsledelse præget

Tabel 1. Innovationsledelsens to agendaer.

	Ordinær innovationsledelse	Ekstraordinær innovationsledelse
<b>Strategisk perspektiv</b>	'Business' evolution Fundering af etablerede kompetencer og forretningsområder Gøre det bedre	'Business' revolution Fornyelse af etablerede kompetencer og forretningsområder Gøre det anderledes
<b>Forretningskoncept (paradigme)</b>	Kontinuerlig ændring af forretningsmodellen i branchen	Omskrive reglerne i branchen
<b>Produkt/service</b>	Produktforbedringer – hurtigere produktlancering	Nye applikationsområder og produktlinier
<b>Proces</b>	Mod Excellence og 'Lean' (fx 'Total Quality Management') Undgå fejl	Radikale procesændringer (fx Process Reengineering) Udnytte fejl
<b>Position</b>	Udvikle eksisterende forretningsområder	Skabe nye forretningsområder
<b>Organisatorisk ramme</b>	Tæt samspil med driften	Afsondret fra driftsorganisationen
<b>Ledelse</b>	Administrativ: Grundet i beslutningsregler og systematisk koordination	Entrepreneuriel: Grundet i dømmekraft og præget af tilfældets magt
<b>Antagelser</b>	Det kan sættes i system	Vær åben for overraskelser

Kilde: Baseret på J. Bessant (2003), Christensen og Overdorf (2000), Drucker (1985)

af dømmekraft møntet på at navigere i uafmærkede farvande.

I tabellen side 67 gives et kort rids af nogle af de væsentligste dimensioner, hvormed flere forskellige forfattere har forsøgt at karakterisere de to innovationsledelsesformer. De udviser på mange måder uforenelige karaktertræk.

Som det fremgår, er sameksistensen af de to beslutningsformer ikke let at håndtere, men de kan på den anden side virke som frugtbare korrektiver på hinanden, ligesom de på en række områder kan bringes i symbiose frem for bensepænd.

Det er i dette skisma, mellem den 'ordinære', evolutionære innovationsledelse, som så mange succesfulde virksomheder mestrer, og den 'ekstraordinære', revolutionære innovationsledelse, at de mange nye opskrifter på virksomhedernes strategiske sporskifte skal søges. De er ofte funderet i den synsvinkel, at de radikale omvæltninger i virksomhedernes omgivelser må mødes af radikale løsninger. Det sidste skud på stammen er den såkaldte 'Blue Ocean Strategy' (Kim og Mauborgne, 2004). Heri hedder det i præsentationen – *'But once corporations realize that the strategies for creating and capturing blue oceans have a different underlying logic from red ocean strategies, they will be able to create more blue oceans in the future'* (Kim og Mauborgne, op. cit, pag. 84).

Strategiske opskrifter som fx 'Blue Ocean Strategien' har imidlertid flere indbyggede modsigelser, som ikke adresseres. Etablerede virksomheder kan kun sjældent, uden alvorlige vanskeligheder, neddrole deres ordinære innovative aktivitet. Dels fordi den hviler på veludviklede processer, kompetencer og en teknisk kerne baseret på betydelige investeringer. Dels fordi virksomhederne har forpligtet sig til at betjene en veletableret kreds af kunder. Derfor kan de ikke uden videre skippe de processer og værdisystemer, som afgør, hvad man kan og ikke kan.

Dertil kommer en anden – og lige så alvorlig – indvending, at der næppe er mange virksomheder, som har initieret revolutio-

nære innovationer, som vil være i stand til at gøre det igen og igen – og igen. Efter perioder med radikale innovationer i en virksomheds liv følger naturligt inkrementel innovationsaktivitet, ganske enkelt for at understøtte og konsolidere den succes den revolutionære eller radikale innovation har medført.

I stedet for at tale om bratte strategiske skift fra ét farvand til et andet, forekommer det derfor umiddelbart mere ræsonnabelt at følge Christensen og Overdorf (2000) og Bessant (2003) i deres forsøg på at anviser veje til, hvorledes den ekstraordinære innovationsledelse kan udvikles i forening med virksomhedernes ordinære innovationsledelse, som typisk udgør det tunge hovedspor i organisationen.

Det fælles grundlag for det ledelsesmæssige dilemma er, at der er to læringsspor på tale hele tiden. Og disse læringsspor har det med at spænde ben for hinanden, således at innovationsledelsen hele tiden står i et paradoks. Det ene læringsspor går ud på at indstifte rutiner, medens det andet tværtimod handler om at bryde dem.

På den ene side af dette dilemma står behovet for god ordinær innovationsledelse, præget af den opgave, det er at udvikle og indlære de rutiner og procedurer, som kan sætte virksomhedens innovative processer i system og sikre, at der etableres en effektiv drift af det innovative fundament, som produkt- og serviceudviklingen skal stå på.

På den anden side står behovet for, at virksomheden forbinder sin innovationsledelse med den strategiske forretningsudvikling og forfølgelsen af nye forretningsspor. Det kræver, at der tænkes væk fra etablerede rutiner, processer, relationer og indarbejdede antagelser i organisationen. Det kræver også, at medarbejdernes viden og engagement mobiliseres på andre måder.

Derfor kan det i mange tilfælde være en central ledelsesopgave at holde dem i en frugtbar balance – i andre tilfælde er opgaven at holde dem adskilt. Netop spørgsmålet, om der skal skabes et særligt



organisatorisk rum for de ekstraordinære innovative projekter og aktiviteter, har optaget mange. Christensen og Overdorf (2000) taler således om at 'disruptive' innovationer bremses, fordi de forstyrrer den etablerede organisation. Derfor er der fortalere for begge løsninger. Nogle mener, det er fornuftigt at lade de ekstraordinære aktiviteter præge den ordinære driftsorganisation (se fx Hamel, 1996). Andre mener, det er afgørende at skille organisationen omkring de driftsorienterede innovationer og de ekstraordinære innovationsaktiviteter ad (se fx Galbraith, 2000).

Det handler temaet intraprenørskab om. I det følgende skal jeg alene koncentrere mig om de aspekter, som berører den ledelsesmæssige håndtering af ekstraordinær innovation.

### Det intraprenørielle perspektiv

Virksomhedsbaseret iværksætteri eller Corporate Intrapreneurship – og Corporate Venturing – har fået nogen opmærksomhed de senere år. Se fx Innovationsrådet (2004). I dette tema arbejdes med ledelsesun-

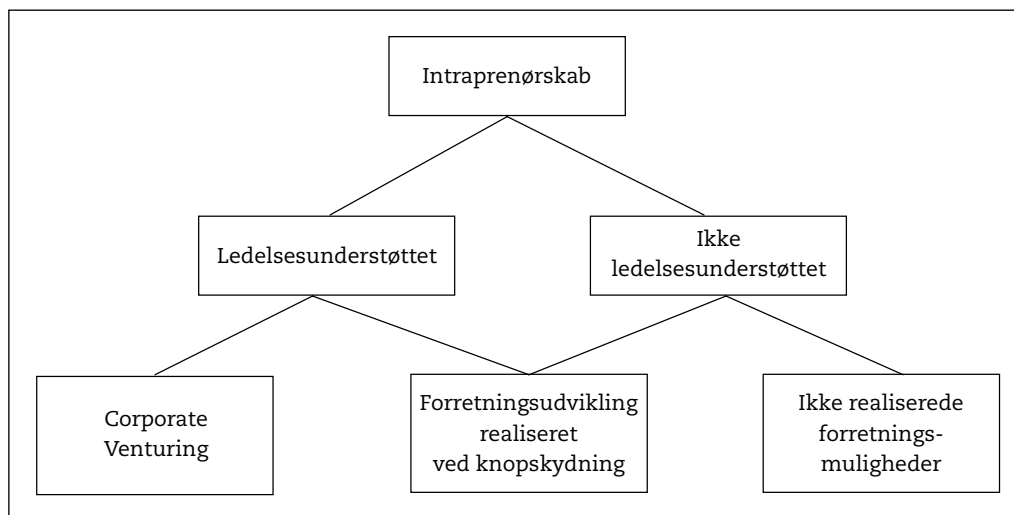
derstøttet entreprenørskab i eksisterende virksomheder.

Feltet er stadig fagligt umodent på mange måder og præges derfor stadig af en uklar og modstridende begrebsdannelse. En oversigt findes i Sharma og Chrisman (1999) og hos Christensen (2004). I det følgende anvendes en definition inspireret af Guth og Ginsbergs (1990). I den ses koncernbaseret intraprenørskab som fødslen af nye virksomheder og forretningsområder inden for eksisterende virksomheder. I forlængelse heraf arbejder Guth og Ginsberg også med revitalisering og genfødsel af etablerede organisationer gennem fornyelse af deres nøgleidéer.

Nedenstående oversigt over intraprenørskabsfeltet giver en introduktion til de problemstillinger, der berører ledelsesunderstøttet kontra ikke ledelsesunderstøttet intraprenørskab. Andre aspekter er her udeladt.

Medens virksomhedens ordinære innovation er indlejret i virksomhedens ledelsessystem, dvs. får ledelsens opmærksomhed og indgår i det strategiske grundlag for

Figur 1. Feltet for intraprenørskab – Understøttet og ikke understøttet forretningsudvikling.



virksomhedens udvikling og tildeles resourcer, så unddrager den ekstraordinære innovation og forretningsudvikling sig ofte ledelsens opmærksomhed. Den er i langt højere grad lejret ved de medarbejdere, som på givne tidspunkter udviser entreprenant adfærd. Kilderne til den ekstraordinære innovation i virksomheden skal ofte findes i de problemer, situationer og fejltagelser, som opstår i den løbende drift, herunder også den ordinære udviklingsaktivitet og fx samspillet med kunder.

Der ikke tvivl om, at ledelsens engagement og understøttelse af det entreprenørielle potentiale i virksomheden kan have stor betydning for, om der udløses nye forretninger i virksomheden.

På den anden side er medarbejdernes entreprenante engagement i deres arbejde en markant kilde til udvikling af nye forretningsideer. Topledelsens støtte er således ikke nok i sig selv, hvis ikke medarbejdernes entreprenørielle potentiale eksisterer, og engagementet fra medarbejderne er vedholdende. Peters og Waterman (1982) gengiver således i et interview med bestyrelsesformanden i 3M, hvordan et profitabelt projekt kom i stand ved hjælp af en vedholdende medarbejder:

*"Vi kom ind i forretningsområdet med granulat til asfalttæge, da en af vore medarbejdere insisterede på at finde en måde, hvorpå kasseret sandpapir-mineraler kunne genanvendes. Vi fyrede ham faktisk – selv ved 3M sker det, at vi kommer til at fyre præmiemedarbejdere – pga. al den tid han brugte på projektet. Men han blev ved med at komme på arbejde alligevel. I dag henter vores taggranulat division en ganske betydelig gevinst hjem."*

Kilde: Peters and Waterman (1982), side 234-234. (min oversættelse).

Manglende ledelsesmæssig understøttelse af den ekstraordinære innovation kan dels medføre, at innovationspotentialet ikke realiseres, dels at medarbejdere, der føler et engagement i et innovativt projekt og de forretninger, det kan føre med sig, udvikler

idéen gennem 'skabs-innovation' og ender med at realisere ideen gennem en selvstændig knopskydning fra virksomheden. Det er i den sammenhæng værd at bemærke, at Bhidé (2000) ser knopskydning fra tidligere virksomheder som én af de væsentligste kilder til etablering af nye virksomheder i USA. Disse virksomheder er iflg. ham i langt overvejende grad baseret på idéer fra de gamle værtsvirksomheder. I Danmark skønnes det, at over 40 procent af alle nystartede virksomheder er dannet som knopskydninger fra allerede etablerede virksomheder. Se Innovationsrådet (2004).

I det ledelsesunderstøttede felt i figuren kan ledelsen selektivt understøtte sådanne initiativer og dermed støtte fornyelsen eller revitaliseringen af sit forretningsgrundlag. Det kan ske gennem knopskydning med nyt, men understøttet ejerskab, gennem knopskydning til nye forretningsenheder i eget regi eller ved i stedet at indlejre forretningsområdet i virksomheden – corporate venturing.

Spørgsmålet om, hvorledes den ekstraordinære innovationsaktivitet skal lejes i organisationen, kan bl.a. belyses med grundlag i, om den innovative aktivitet understøttes – og understøttes af – de processer og den værdi, som præger virksomheder. Christensen og Overdorf (2000) har søgt at skabe et systematisk overblik.

Hvis der er god overensstemmelse med de fremherskende værdisæt i virksomheden, er det nærliggende at lejre projektet og aktiviteterne i den eksisterende organisation. Hvis det innovative projekt derimod strider mod væsentlige dele af det værdisæt, som den ordinære innovation er baseret på, er der grund til at overveje, om ikke projektet skal realiseres i en knopskudt organisation med eller uden ejermæssig kontrol.

På den anden side kan nye ekstraordinære innovationsprojekter være stærkt forstyrrende for den ordinære innovationsproces. Derfor vil sådanne projekter få betydelig modstand i den ordinære driftsorganisa-

tion. Det peger på behovet for et ledelsesmæssigt tungt team i eller uden for huset, alt efter hvorledes der er harmoni med det værdisæt, som præger virksomheden.

I hele spørgsmålet om, hvorledes virksomheden skal håndtere balancen mellem ordinær innovationsaktivitet og den ekstraordinære innovation og deraf følgende forretningsudvikling, sættes fokus så at sige altid på den tekniske kerne i innovationsprocessen. Er der overensstemmelse mellem de processer, der præger henholdsvis den ordinære og den ekstraordinære innovation understøttende eller forstyrrende ift den etablerede tekniske kerne?

Det er imidlertid væsentligt også at indtage virksomhedens kommercielle spor, fordi de ekstraordinære innovationsprojekter ofte også bryder med de processer, som er indarbejdet til støtte for det spor. Nogle af de synlige ting er, at de måske kræver en anden salsorganisation, eller at de forstyrrer det brand og image, virksomheden har etableret, eller at de ganske enkelt henvender sig til helt andre markedsområder.

Brud med de dominerende kommercielle spor i virksomheden kan således i sig selv tilsige ledelsesmæssige overvejelser om, hvorledes ekstraordinære innovationsprojekter skal håndteres.

## Afrunding – riv gardinet ned

Schumpeter skabte – som det fremgår af det indledende citat – to rum – et for entreprenørskab og et for ordinær ledelse. Siden har forskningen i entreprenørskab taget bolig i det ene rum. Den har koncentreret sig om de processer og karaktertræk, som præger opbygningen af den nye virksomhed og – i mindre grad – den nye idé, den er baseret på. Studier af ledelsen i mindre – og større – virksomheder har været henvist til det andet rum.

Men de organisatoriske opbygningsprocesser stopper ikke ved gardinet ind til ledelsesrummet. Det gør de mulighedssøgende processer heller ikke. Der er tværtimod behov for at se samspillet mellem organisering

og skabelse af forretningsmuligheder hen over hele virksomhedens livsløb, fra idéens undfangelse til virksomhedens død. Dette behov understreges med stigende kraft i disse år, hvor diskontinuitet i såvel vidensgrundlag som forretningsområde hører til dagens orden for virksomhederne i næsten alle brancher – hvad enten vi taler om offentlige eller private virksomheder.

Behovet understreges empirisk ved, at der i Danmark etableres rundt regnet 15.000 nye virksomheder hvert år. Af disse overlever kun knap halvdelen de første 4 leveår (Københavns Amt, 2005). Samtidig viser nylige undersøgelser i bl.a. Økonomi- og Erhvervsministeriet, at nyetablerede virksomheder har svært ved at skabe vækst. Som nævnt dør mange – om ikke flertallet – af de etablerede virksomheder med den idé, de er grundlagt på. Det er svært at skifte spor. Vi savner betydeligt mere viden om processen, fra den nye virksomhed skaber nye spor, og til den lukker sig inde i bestemte tekniske og forretningsmæssige spor. Den viden kan vi helt sikkert finde i krydsfeltet mellem entreprenørskab og ledelse.

Vi lever i et samfund præget af diskontinuitet. Schumpeter ville – med hans optik – kalde det det innovative samfund, da det jo netop er præget af, at nye faktorkombinationer hele tiden ser dagens lys – på nye, overraskende måder. Det skaber diskontinuiteten.

Men spørgsmålet er, om vi også har fået det entreprenørielle samfund, hvor balancen mellem regelbaseret ledelse og ledelse baseret på dømmekraft er forrykket til fordel for det sidste. Det har vi næppe.

Men det er vel netop fordringen – derfor er der grund til at rive gardinet mellem de to rum Schumpeter skabte, ned. Så vi på tværs af de to rum kan forstå, hvorledes balancen mellem entreprenøriel og administrativ ledelse udvikler sig hen over længere livsløb i virksomheder og organisationer.

## Summary

The subject of this article is a discussion of innovation and entrepreneurship in established enterprises – also known as intrapreneurship. Basically, it concerns the schism between the rules, routines, habits and systems that make new ideas and actions impossible, and the space devoted to management that makes it possible to act creatively by expending

local efficiency and energy. So this, then, is about the schism that arises between what is possible and the impossible. A universal tension area is considered between two forms of innovation management – the ordinary and the extraordinary – and a discussion of how the enterprise can handle this balance concludes the article.

## Noter

1. I denne artikel bruges danske betegnelser for entrepreneurship og intrapreneurship.
2. Artiklen er baseret på forfatterens tiltrædelsesforelæsning i juni 2005.
3. Her citeret fra et uddrag præsenteret i Swedberg (2000).
4. Det er lidt ironisk, at Schumpeter faktisk slet ikke ser entreprenørskab som personificeret – Se Swedberg (2000, side 17) – men som en temporær karakteristik knyttet til den entreprenørielle handling.
5. En endnu uudnyttet ansats kan findes hos Hannah Arendt. Hun har i sin bog 'The Human Condition' opstillet et skel mellem arbejde, fremstilling og handling,

- som efter min opfattelse rummer en frugtbar optik til studiet af den entreprenørielle handling som et grundlæggende menneskeligt fænomen. I Arendts optik skaber handling frihed. Friheden ligger i handlingen – ikke før og ikke efter. Den er momentan og eksisterer kun i fællesskaber, som Schanz (2003) udførligt beretter.
6. Her bliver vandet for alvor mudret, og jeg skal undlade det store oprensingsarbejde, men håbe på at læserne intuitivt kan se nuancerne i det mudrede vand. Derfor bruges de to begreber lidt – men ikke helt – i flæng i det følgende. En solid redegørelse, der klarer de mudrede vande, kan fx finde hos Frøslev Christensen (1995).

## Litteratur

**Arrow, K.:** Innovation in Large and Small Firms. I: J. Ronen (ed.): Entrepreneurship. Lexington Books. London, 1883.

**Audretsch, D. B., Thurik, A.:** What's New about the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies. Industrial and Corporate Change, Vol. 10, nr. 1, 2001.

**Baumol, W. J. .** Entrepreneurial Cultures and Countercultures. Academy of Management Learning and Education. Vol. 3, no. 3, 2002,

**Bessant, J.:** Challenges in Innovation Management. International Handbook on Innovation. L. V. Shavina (ed.). Elsevier Science Ltd. London, 2003.

**Bhidé, A. V.:** The Origin and Evolution of New Businesses. Oxford, Oxford University Press, 2000.

**Casson, M. C. :** The Entrepreneur. An Eco-

nomie Theory. Oxford, Martin Robertson, 1982.

**Christensen, C. M.:** The 'Innovator's dilemma: When New Technologies cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press, Boston, 1997.

**Christensen C. M. and M. Overdorf.:** Meeting the Challenge of Disruptive Change, Harvard Business Review. Vol. 78, no. 2. March-April, 2000.

**Christensen, K. S. :** A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives. International Journal of Management and Enterprise Development, Vol. 1, No. 4, 2004.

**Delmar, F., K. Sjöberg and K. Wennberg .:** The Evolution of the Firms Created by Self-employment among the Swedish Science and Technology Labor Force between 1990

- and 2000. Paper presentet at the RENT XVIII Conference, Copenhagen 2004.
- Drucker, P.** : Innovation and Entrepreneurship. London, Heineman, 1985.
- Frøslev Christensen, J.:** Produktinnovati-on : proces og strategi. 2. udgave. København, Handelshøjskolens Forlag, 1995.
- Galbraith, J. R.:** The Role of Formal Structures and Processes. I M. Beer og N. Nohria (eds.) Breaking the Code of Change, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Guth, W. D. and Ginsbergs, A.:** Guest Editors' Introduction. Corporate Intrapreneurship. Strategic Management Journal. Vol. 11, Summer 1990.
- Hamel, G. :** Strategy Revolution, Harvard Business Review, Vol. 74, no. 4. July-August 1996.
- Innovationsrådet ;** De danske intraprenører. Redigeret af T. Bager, P. R. Christensen m.fl. København. <http://www.innovations-raadet.dk>, 2004.
- Karnøe, P.:** The Dynamics of Framing Transitional Spaces: The Co-creation of Worth, Calculative Devices and Calculative Agencies in the Danish Windpower Market. Paper in Draft version, 2005.
- Kim, C. and R. Mauborgne:** Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, October 2004.
- Københavns Amtskommune:** Portræt af iværksætterne i Danmarks nye regioner. København 2005.
- Leonard, D.:** Wellsprings of Knowledge. Harvard Business School Press, 1998.
- Low, M. B. and MacMillan, I. C.:** Entrepreneurship: Past research and Future Challenges, Journal of Management, vol. 14, no. 2, 1998.
- McClelland, D. :** The Achieving Society. D. Princeton, Van Nostrand Co, 1962..
- Penrose, E. T. :** The Theory of the Growth of the Firm. New York, M. E. Sharpe, 1959.
- Peters, T. J. og Waterman, R. H. .:** In Search of Excellence. Harper and Row, New York 1982.
- Schanz, H.-J.:** Hannah Arendt – en livsbe-kræftende filosofi. Slagmark – tidsskrift for idéhistorie, nr. 37, 2003.
- Schumpeter, J. A.:** Business Cycles, 2. vol. New York, McGraw-Hill, 1939.
- Schumpeter, J. A.:** Capitalism, socialism and democracy, (2nd ed.) New York, Harper and Brothers, 1947.
- Sharma, P. and J. J. Shrisman :** Towards a Reconciliation og the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 23, no. 3, Spring 1999.
- Solo, C. S.:** Innovation in the Capitalist Process: A Critique of the Schumpeterian Theory. The Quarterly Journal of Economics. Vol. 65, no. 3, 1951.
- Swedberg, R. (ed.):** Entrepreneurship. The Social Science Wiew. Oxford, Oxford University Press 2000.