

# Født til succes? Knopskydninger som kilde til innovation

Af Michael S. Dahl

## Resumé

Denne artikel præsenterer den nyeste teoretiske forskning i sammenhængen mellem entreprenørers erfaringsmæssige baggrund og deres fremtidige succes og innovationsevne. En række studier tyder nemlig på, at disse faktorer er tæt forbundet i kraft af nedarvede organisatoriske rutiner, som entreprenøren har med fra sin tidligere arbejdsplads. Denne teoretiske påstand undersøges gennem et detaljeret studie af udviklingen af den trådløse kommunikationsin-

dustri omkring Aalborg samt gennem referencer til et kvantitativt studie af 3.500 opstartsvirksomheder i den danske fremstillingssektor.

Begge studier peger i retningen af, at nye knopskydende virksomheder med erfaringer fra gode virksomheder har større sandsynlighed for succes, samt at disse virksomheder også er mere innovative i deres første tid end andre ældre virksomheder.

## Introduktion

Succes avler succes. Sådan lyder en ofte brugt kliche. Men gælder det også mellem virksomheder? Kan opskriften på succes hos innovative, succesfulde virksomheder nedarves til andre nye små og mellemstore virksomheder (SMV) ved, at medarbejdere forlader eksisterende virksomheder for selv at stifte virksomhed? Vil denne overførsel af viden gøre de nye SMV'er i stand til selv at opnå succes og i nogle tilfælde overhale de 'gamle' virksomheder? Disse spørgsmål er centrale for undersøgelsen, som præsenteres i denne artikel. Spørgsmålene vedrører det centrale budskab i en række studier af primært amerikanske industriers udvikling over længere tidsforløb (eksempelvis Klepper 2002).

Det centrale argument i denne artikel er, at virksomheder overordnet set drives af en vifte af tæt forbundne rutiner, som styrer medarbejdernes reaktioner og handlinger,

hvad enten det foregår i teams eller som enkeltstående medarbejdere. Når en virksomhed startes, baseres den på de rutiner, som entreprenøren etablerer i virksomheden. Det betyder, at entreprenørens tidligere erfaringer får stor betydning, da rutinerne er baseret på disse erfaringer. Mere direkte betyder dette, at rutinerne, og dermed den ny virksomheds præstationer, helt fundamentalt bestemmes af entreprenørens tidligere erfaringer (Helfat & Lieberman 2002). Dette har den bemærkelsesværdige konsekvens, at specielt knopskydende virksomheder vil få succes, hvis rutinerne baseres på erfaringer fra succesfulde virksomheder i den pågældende branche. Entreprenørernes succes bliver dermed delvist bestemt af kvaliteten af den læringsproces og det erfaringsgrundlag, som de har med i bagagen fra tidligere virksomheder. Dermed kan der ligefrem tales om, at

nogle nystiftede virksomheder kan være 'født til succes', hvis de stiftes af personer med erfaringer fra succesfulde 'modervirksomheder'. Det viser i hvert fald en række studier fra primært USA (Se Dahl et al. 2003 for et overblik).

En række forskere hævder med baggrund i disse empiriske undersøgelser, at disse knopskydende virksomheder får succes i kraft af, at de repræsenterer en innovativ dynamik i deres branche. De udvikler sig ofte gennem en eller flere innovationer, som i mange tilfælde kan være banebrydende. Det kan også være produktinnovationer, som åbner nye delmarkeder inden for den pågældende branche eller det pågældende produktmarked (Anton & Yao 1995, Wiggins 1995). Fælles for alle innovationerne er, at de ofte er tæt relateret til 'modervirksomhedens' aktiviteter. De vil dermed tage deres udgangspunkt i og bygge på udviklingsaktiviteter hos entreprenørernes tidligere arbejdsgiver (Bankman & Gilson 1999, Bhide 2000). De kan i mange tilfælde også være udviklet direkte i 'modervirksomheden', men omsat i en forretning uden for i en ny virksomhed (Anton & Yao 1995).

Denne artikel undersøger ovenstående sammenhænge i bl.a. et studie af den trådløse kommunikationsindustri omkring Aalborg. Casestudiet af branchens udvikling omkring byen viser, at entreprenørers baggrund har været af afgørende betydning for deres virksomheders videre skæbne. Derudover har flere nye virksomheder gennem tiden bygget videre på innovationer, som i nogle tilfælde har været udviklet hos entreprenørernes tidligere arbejdsgivere. Knopskydningsprocessen har haft afgørende betydning for, at denne relativt højteknologiske branche har kunnet udvikle sig i Nordjylland, som ellers har en profil som udpræget lavteknologisk udkantsregion.

Den resterende del af artiklen er struktureret på følgende vis. Anden sektion præsenterer kort den teoretiske baggrund som denne og andre lignende empiriske undersøgelser bygger på. Dernæst diskuteres

eksempler fra udviklingen af den trådløse kommunikationsindustri omkring Aalborg i tredje sektion, som også bringer mere kvantitative analyser af dette fænomen. Konklusionerne fra disse studier diskuteres i sidste sektion, hvor der også udvikles ledelsesmæssige og politiske implikationer.

## **Teoretisk baggrund**

Schumpeter (1934) har mere end nogen anden understreget entreprenørens økonomiske og samfundsmæssige betydning. Hans ideer har bidraget til den generelle opfattelse, at entreprenørskab er en væsentlig kilde til økonomisk vækst og teknologisk innovation. Selvom Schumpeter har haft stor betydning for opfattelsen af entreprenørers betydning generelt, har entreprenørernes erfaringsmæssige baggrund og vidensgrundlag ikke modtaget nær så meget opmærksomhed som forskningstema. Inden for organisationssociologi (eks. Carroll 1984, Brittain & Freeman 1986, Hannan & Freeman 1986) har det imidlertid siden midten af 1980'erne været et centralt tema at studere overførslen af rutiner fra en eksisterende virksomhed til en ny via én eller flere entreprenører (Phillips 2002).

I den erhvervsøkonomiske forskningsverden er det først inden for de senere år, at ideen om, at entreprenørers succes i høj grad kan være påvirket af deres erfaringer og de rutiner, de har med fra tidligere beskæftigelse, har vundet indpas (se Klepper 2001 eller Helfat & Lieberman 2002 for en gennemgang af litteraturen). De erhvervsøkonomiske studier af denne mulige kilde til forståelse af nye virksomheders succes og fiasko har i nogen grad kigget i retningen af den evolutionære økonomiske teori (Nelson & Winter 1982) for at forstå denne sammenhæng. En teori, som bygger på Schumpeter og har ført ideerne videre i økonomisk teori.

Det evolutionære syn på entreprenørskab og slægtskabet mellem modervirksomhed og den nyfødte virksomhed indebærer en kombination af teorierne om reproduktion og arv samt teorierne om organisatoriske

rutiner. Her antages det, at virksomheder generelt er styret af en serie af rutiner, der er af afgørende betydning for, hvordan alle opgaver og udfordringer løses i den enkelte virksomhed. Håndteringen af eksempelvis marketing, produktudvikling, logistik eller produktion styres af hver sin rutine (Nelson & Winter 1982).

Når en ny virksomhed stiftes, vil den bygge på de rutiner, som entreprenøren indfører. De vil typisk baseres på dennes erfaringer, da entreprenøren vil læne sig op ad rutiner, som hun allerede er bekendt med fra sin tidligere virksomhed. Kvaliteten af disse rutiner er af altafgørende betydning for virksomhedens succes, idet de organisatoriske egenskaber er fundamentalt formet af stifterens erfaringer (Helfat & Lieberman 2002).

Nye knopskydende virksomheder vil typisk arve mere velegnede rutiner, fordi deres stiftere har større og bedre erfaringer fra deres tidligere beskæftigelse i den samme branche, hvis man sammenligner med andre typer af nye virksomheder. I kraft af disse erfaringer vil knopskydende virksomheder generelt klare sig bedre end andre typer af nye virksomheder. Deres rutiner er simpelthen bedre og mere velegnede til at klare de udfordringer, som den pågældende branche har. De nye knopskydende virksomheder vil derudover være mere fleksible end eksisterende, ældre virksomheder, fordi de bedre kan forandre rutinerne, hvis branchens udfordringer ændrer sig betydeligt. De ældre virksomheder vil derimod have svært ved at forandre sig meget, fordi de i højere grad vil være fastlåst i deres ældre rutiner (Klepper 2001).

Når en virksomhed vokser og inddrager nye teknologier og produkter, vil de organisatoriske rutiner forandres, hvilket vil påvirke virksomhedens resultater. Virksomheden vil bevæge sig længere og længere fra sit startpunkt og dermed blive mere og mere forskellig fra sin 'modervirksomhed', når rutinerne forandres. Ændrede rutiner vil per definition også ændre håndteringen af innovation i virksomheden. Men med

tiden vil virksomheder have sværere ved at ændre sine rutiner meget. Med andre ord vil nye knopskydende virksomheder være en kilde til forandring, mens de stadig er unge i kraft af deres mere fleksible rutiner. De vil forandre branchen med særlige og anderledes innovationer, således at de samlet set vil bidrage til den teknologiske udvikling.

En af fællesnævnerne for den hidtidige forskning på området har været, at dominerende virksomheder kan risikere at miste deres førerposition til nye virksomheder, hvis radikale innovationer opstår i branchen. De dominerende virksomheder vil i nogle tilfælde ikke være i stand til selv at identificere kritiske mangler i deres rutiner og ressourceprofil, som kan være en hindring i forhold til de skiftende betingelser (Helfat & Lieberman 2002). Undersøgelser viser, at dette typisk vil være tilfældet i brancher, som kan karakteriseres ved at have komplekse organisatoriske udfordringer (Klepper 2002). Dette vil være brancher, hvor den teknologiske forandring og innovationsraterne er særligt høje, og hvor de stadig er i de tidligste stadier af den industrielle livscyklus. I disse situationer vil nye knopskydende virksomheder være i stand til at udfordre eksisterende virksomheder i kraft af deres større fleksibilitet. Andre opstartsvirksomheder vil generelt set derimod ikke være i stand til at konkurrere med eksisterende virksomheder eller knopskydende virksomheder, fordi de ikke har de nødvendige erfaringer og rutiner til at tackle de komplekse organisatoriske udfordringer.

### **Entrepenørskab i den trådløse kommunikationsindustri omkring Aalborg**

Sammenhængen mellem erfaringsgrundlaget hos entreprenøren og dennes senere succes er efterhånden ganske veldokumenteret via de forskellige kvalitative casestudier, der er refereret til tidligere i denne artikel. Et kvantitativt studie af en bredere gruppe af brancher er Dahl og Reichsteins

(2004) studie af næsten 3.500 nystartede virksomheder i den danske fremstillingssektor. Deres undersøgelse sammenligner overlevelsessevnen hos knobskydende virksomheder med gode modervirksomheder, knobskydende virksomheder med dårlige modervirksomheder og andre typer af opstarter. Gode modervirksomheder er de virksomheder, som overlever efter, at de knobskydende virksomheder er startet, mens de dårlige er de modervirksomheder, som lukker.

Overlevelsessevne måles ved at undersøge, hvorvidt de nye virksomheder overlever efter fem år som en selvstændig virksomhed. Studiet viser, at gode knobskydende virksomheder har op mod to gange større sandsynlighed for at overleve (efter fem år) sammenlignet direkte med både dårlige knobskydende virksomheder og andre typer af opstarter. Derudover viser studiet, at det kan gå ud over sandsynligheden for overlevelse, hvis der er 'dårlige' erfaringer med i bagagen, idet de 'dårlige' knobskydende virksomheder klarer sig markant dårligere end øvrige opstarter. Det er dermed et tegn på, at det er bedre slet ikke at have erfaringer frem for at have erfaringer med fra en døende virksomhed. Samlet set giver dette studie en indikation for, hvor vigtigt det er at have de 'rigtige' erfaringer med i bagagen, når en ny virksomhed stiftes. Det er dog ofte vigtigt at gå dybere ind i den enkelte virksomheds historie for at undersøge hvilke faktorer, der er afgørende for denne forskel i succes.

Hvis man borer i historien bag den trådløse kommunikationsindustri omkring Aalborg, findes mange eksempler, som bekræfter de ovennævnte teorier og empiriske resultater (Dahl et al. 2003). Det fremgår af flere studier af historien, at de mange virksomheder har rødder tilbage til en enkelt virksomhed, nemlig S.P. Radio. S.P. Radio blev stiftet i 1948, men det var ikke før i 1960'erne, at virksomheder begyndte at producere kommunikationsudstyr til skibe. Før det producerede virksomheden radio- og tv-apparater. Men dette marked

var præget af hård konkurrence blandt de mere end 20 producenter på det tidspunkt. Derfor skiftede S.P. Radio branche og begyndte at producere kommunikationsudstyr til specielt mindre fartøjer. Det blev - mere eller mindre med det samme - en stor succes for virksomheden. De havde ramt en niche, hvor der kun var få eksisterende producenter på verdensplan, da de store producenter fokuserede på udstyr til større fartøjer. Allerede få år efter markedsskiftet rundede S.P. Radio de 150 ansatte. Succesen fortsatte igennem 1970'erne og ind i 1980'erne.

Denne historie om den første virksomhed er meget vigtig for at forstå, hvordan og ikke mindst hvorfor branchen har kunnet udvikle sig omkring Aalborg. Det har nemlig været af afgørende betydning, at S.P. Radio har haft så stor succes, idet evnen til at klare sig godt i branchen har spredt sig gennem knobskydninger af ny virksomheder. Derfor er det ikke nogen overraskelse, at de første knobskydninger (Dancom (1973) og Shipmate (1977)) selv fik succes inden for de samme produkter. Begge virksomheder startede nemlig op i samme branche som direkte konkurrenter til 'modervirksomheden'. Shipmate blev få år senere et godt eksempel på en virksomhed, som efter relativ kort levetid var i stand til at tilføre ny innovativ dynamik til sin branche. De lancerede en hel ny type navigationsssystem, der kunne produceres til kun en 1/3 af konkurrenternes pris. Dette gav den nye virksomhed stor vækst, og den rundede 200 ansatte efter bare fem år.

På omkring samme tidspunkt (i 1980) havde Dancom store økonomiske problemer. Kreditorerne satte ledelsen og dermed stifterne stolen for døren, og virksomheden skulle rekonstrueres. Konsulenten Henrik Langkilde blev indsat til at lede rekonstruktionen. Han havde umiddelbart før dette forfattet en 300-sider lang rapport om Dancoms muligheder for at udnytte sine teknologiske kompetencer fra det maritime kommunikationsudstyr til at udvikle og producere systemer til landbaseret radio-

kommunikation. Dancom blev efterfølgende gennemgribende rekonstrueret og om-døbt til Dancall. Kun den ene af de oprindelige stiftere forblev i virksomheden og var en aktiv del af rekonstruktionen. Produktionen af maritimt udstyr blev droppet, og fokus blev i stedet rettet mod lukkede radiosystemer til brug på landjorden. Det viste sig at være en meget god beslutning, for efter kun kort tid åbnede virksomheden nye aktiviteter inden for den mobile personkommunikation, som blev mulig med skabelsen af NMT-standarden i startfirserne. Denne standard er en forløber for GSM-standarden, som i dag anvendes i hovedparten af de europæiske mobiltelefoner. NMT lagde grunden til den massive succes, som nordiske mobiltelefonproducenter fik i 1980'erne og frem. Dancall selv var ingen undtagelse. I løbet af 1980'erne voksede virksomheden kraftigt og havde omkring 1.500 ansatte, da den var på sit højeste i starten af 1990'erne. Dancall er et godt eksempel på en virksomhed, som skaber innovationer i en ret ung alder (i Dancom-tiden), og som i kraft af sin større fleksibilitet er hurtigere til bevæge sig ind på nye innovative produkter (efter rekonstruktionen).

Denne succes hos Dancall og andre lokale producenter af telefoner skabte en byge af knopskydende virksomhedsopstarter, hvor tidligere medarbejderne stiftede nye virksomheder inden for branchen i og omkring Aalborg. En af disse virksomheder var T-Com, stiftet af syv ingeniører fra Dancall i 1987. T-Com er et eksempel på en virksomhed, som ikke kun skaber radikale produktinnovationer i sine unge år som Dancom/Dancall. Virksomheden skabte også innovationer på det forretningsmæssige og strategiske plan. T-Com valgte udelukkende at satse på udvikling af mobiltelefoner i modsætning til mange af de eksisterende virksomheder. I erkendelse af at det i fremtiden ville være sværere at skabe en rentabel produktion af telefonerne i Danmark, satse T-Com på udelukkende at udvikle telefonerne og lade andre virksom-

heder producere og markedsføre telefoner under deres egne respektive mærker. På produktsiden lå T-Coms innovative indsats i at skabe meget små telefoner, men med samme avancerede funktioner som andre producenter. I kraft af deres erfaringer fra succesfuld udviklingsvirksomhed hos Dancall var T-Com hurtigt i stand til at sælge udviklingsløsninger til stort set alle de mulige standarder, som var i drift på dette tidspunkt. Dette faldt mange internationale virksomheder for øje, og T-Com blev et eftertragtet mål for opkøb. Efter et år under ejerskab af britiske C-Com, blev T-Com i 1991 opkøbt af koreanske Maxon, som den dag i dag stadig ejer virksomheden. Maxon Aalborg fungerer stadig som ren udviklingsafdeling for Maxon, som selv producerer telefonerne i Sydkorea og på Filippinerne. Der er i dag omkring 130 ansatte i Aalborg-afdelingen.

To år efter Maxons køb af T-Com var tre af de oprindelige stiftere af virksomheden igen på banen med en ny virksomhed, RTX Telecom, som blev stiftet i samarbejde med tre ingeniører fra Cortech (tidligere Dancall's trådløse telefon division). RTX havde samme mål og strategi som T-Com, idet virksomheden skulle være underleverandør af udviklingsopgaver for andre og større virksomheder på markedet. Udviklingen blev i første omgang koncentreret omkring udviklingen af de såkaldte DECT-telefoner, som er trådløse fastnettelefoner. Løsningerne blev baseret på mikrochips fra den amerikanske gigant, National Semiconductors. Det blev starten på et langt og frugtbart partnerskab, idet den amerikanske virksomhed havde brug for RTX som en kilde til viden om det trådløse udstyr i deres produktion af chips, mens RTX havde brug for amerikanernes chips til deres udstyr. National Semiconductors blev senere medejer af RTX. På tyve år er RTX vokset fra syv til mere end 200 medarbejdere. Det specielle ved RTX har været, at de modsat mange andre virksomheder i området har evnet at holde på sine medarbejdere i lang tid, bl.a. ved at give dem mulighed for at

innovere internt i virksomheden. Dermed står RTX i kontrast til de andre eksempler, fordi virksomheden har evnet selv at brede sig ud teknologisk ved at holde på medarbejderne og deres ideer til ny innovation.

Disse eksempler fra branchens historie omkring Aalborg viser tydeligt, hvordan de tidlige virksomheders kompetencer og succes har spredt sig til nye virksomheder gennem knopskydninger. De nye, fleksible virksomheder har været i stand til dygtigt at hægte sig på den teknologiske udvikling i branchen og blive en del af den nordiske succes. Om end i mindre målestok end eksempelvis Sverige og Finland med henholdsvis Ericsson og Nokia. Under reference til det teoretiske udgangspunkt kan man dermed sige, at de tidlige Aalborg-virksomheders succes i kraft af deres teknologiske og organisatoriske kompetencer har spredt sig til de nye virksomheder gennem de organisatoriske rutiner. De nye virksomheder har selv været i stand til at udvikle nye produkter og processer, som var på front af udviklingen, fordi deres stiftere kom fra virksomheder, der også var på fronten. Entreprenørernes lyst til netop at være entreprenører har været en altafgørende faktor bag branchens succes. Grunden til succes skal findes i det faktum, at entreprenøren havde bagagen i orden, hvad angår kompetencer, erfaringer, rutiner og selvtillid. De havde oplevet på egen krop, hvad der skulle til for at få succes. Dette har gjort dem i stand til at være et innovativt input til branchen og generelt bidrage til den teknologiske udvikling.

### **Konklusion og politiske perspektiver**

Resultaterne af disse danske studier peger på, at der er en klar sammenhæng mellem entreprenørers erfaringer og baggrund på den ene side og deres evne til at skabe innovationer og ikke mindst overleve på den anden side. Nedarvede organisatoriske rutiner har stor indvirkning på innovations- evnen og evnen til overlevelse. Man kan ligefrem sige, at nogle nye virksomheder vil være født til succes. Dermed understreges

det, at det er af afgørende betydning hvilke kompetencer, der er til stede i en ny virksomhed. Fra et ledelsesmæssigt synspunkt er det derfor vigtigt, at entreprenører er i stand til at supplere egne erfaringer med kompetencer og erfaringer på højt niveau hos andre ledende medarbejdere, når virksomheder stiftes. Jo bedre sammensætning og komplementaritet – jo bedre vil virksomheden klare sig.

Budskabet i denne artikel er, at de erfarne klarer sig bedst og overlever længst, hvis deres erfaringer vel og mærke er gode. I det lys kan man sige, at det sandsynligvis ikke vil være så frugtbart at fokusere så intensivt på, at eksempelvis studerende skal starte egne virksomheder efter endt studium, som flere af de højere læreanstalter gør i disse år. Det betyder ikke, at studerende og nyuddannede kandidater ikke kan få idéer, som kan omsættes til forretningsmæssig succes. Nogle vil kunne klare sig igennem nåleøjet i egen virksomhed. Men studiet her viser, at der skal mere til for at få succes over en bred kam end bare at have idéen. Det kræver erfaring og kendskab til de organisatoriske rutiner, som er kravet i den pågældende branche, hvilket kun kan opnås ved at arbejde i en eksisterende virksomhed.

Politisk set kan det derfor vise sig langt mere frugtbart at rette opmærksomheden på den mere erfarne del af arbejdsmarkedet. I disse år, hvor politikere og analytikere af dansk økonomi hungrer efter nye virksomhedsopstarter i landet, er det vigtigt at se på, om erhvervspolitikken bliver ført rigtigt. Et konkret forslag kunne være at begrænse virksomhedernes muligheder for gennem konkurrenceklausuler at forhindre medarbejdere i at starte egen virksomhed i samme branche. Undersøgelserne, som der er refereret til i denne artikel, peger jo på, at det netop er personer fra eksisterende virksomheder i samme branche, som har størst potentiale til succes.

## Summary

*This article presents the latest theoretical research in the link between the experiential background of entrepreneurs and their future success and innovative ability. A number of studies indicate that those factors are closely connected through inherited organisational routines imported by the entrepreneur from his former workplace. This theoretical assertion is examined through a detailed study of the*

*development of the wireless communications industry around the city of Aalborg, and through references to a quantitative study of 3.500 start-ups in the Danish production sector. Both studies point in the direction that new spin-offs with experience from sound enterprises are more likely to succeed, and that those spin-offs are more innovative in the start-up phase than are other, older enterprises.*

## Note

Forfatteren ønsker at takke Jesper Lindgaard Christensen og Ina Drejer fra Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet, for værdifulde kommentarer til denne artikel. Derudover takkes

Steven Klepper fra Carnegie Mellon University, USA for de mange diskussioner om emnet, hvilket har styrket argumentationen i denne artikel.

## Litteratur

- Anton**, James J. & Yao, Dennis A.: Start-ups, Spin-offs, and Internal Projects, s. 362-78, *Journal of Law, Economics, and Organizations*, 11, 1995.
- Bankman**, Joseph & Gilson, Ronald J.: Why Start-ups?, s. 289-308, *Stanford Law Review*, 51, 1999.
- Bhide**, Amar: *The Origin and Evolution of New Businesses*, Oxford University Press, New York, 2000.
- Brittain**, Jack W. & Freeman, John: Entrepreneurship in the semiconductor industry, Mimeo, 1986.
- Carroll**, Glenn R.: Organizational Ecology, s. 71-93, *Annual Review of Sociology*, 10, 1984.
- Dahl**, Michael S., Pedersen, Christian Ø. R. & Dalum, Bent: Entry by Spinoffs in Regional Clusters, DRUID Working Paper Series, WP# 2003-11, 2003.
- Dahl**, Michael S. & Reichstein, Toke: Are You Experienced? Prior Experience of Managers and the Survival of New Organisations, Konferencebidrag til 10th International Schumpeter Society Conference, Bocconi University, Milano, Italien, 9-12 June 2004.
- Hannan**, Michael T. & Freeman, John: Where do Organizational Forms come from?, s. 50-57, *Sociological Forum*, 1, 1986.
- Helfat**, Constance E. & Lieberman, Marvin B.: The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Pre-History, s. 725-60, *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 2002.
- Klepper**, Steven: Employee Startups in High Tech Industries, s. 639-74, *Industrial and Corporate Change*, 10, 2001.
- Klepper**, Steven: The Capabilities of New Firms and the Evolution of the US Automobile Industry, s. 645-66, *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 2002.
- Nelson**, Richard R. & Winter, Sidney G.: *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1982.
- Phillips**, Damon J.: A Genealogical Approach to Organizational Life Changes: The Parent-Progeny Transfer among Silicon Valley Law Firms, 1946-1996, s. 474-506, *Administrative Science Quarterly*, 47, 2002.
- Schumpeter**, Joseph A.: *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge (MA), 1934.
- Wiggins**, Steven N.: Entrepreneurial Enterprises, Endogenous Ownership, and the Limits to Firm Size, s. 54-69, *Economic Inquiry*, 33, 1995.