

Corporate Entreprenørskab: Begreber og Perspektiver*

Ny konkurrencekraft med corporate entreprenørskab?

Af Karina Skovvang Christensen

Resumé

Corporate entreprenørskab kan blive svaret på, hvordan Danmark fremmer en mere videnintensiv produktion. Begrebet er blevet anvendt til at forklare forskellige organisatoriske fænomener alt fra strategi over ledelse i al almindelighed til innovation, hvilket har medført en mangfoldighed af begreber og perspektiver, som har skabt stor uklarhed omkring corporate entreprenørskab. Med henblik på at skabe fundamentet for

et fælles fodslag redegøres der i denne artikel for corporate entreprenørskabsbegrebet ud fra forskellige perspektiver. Der gives i artiklen endvidere et overblik ved hjælp af en model, der indeholder intraprenørskab og exoprenørskab, samt fire organisatoriske perspektiver: corporate venturing, interne ressourcer, internationalisering og eksterne netværk.

Key words: Entreprenørskab, Intraprenørskab, Corporate venturing

”Du kan gøre meget med et overskud på 10% af en omsætning på 1 milliard, som du ikke kan med 10% af en omsætning på 1 million – og det giver nogle muligheder”
En leder hos Danfoss

Mange danske virksomheder har flyttet produktionen til udlandet, og frygten for, at flere arbejdspladser flyttes til de nye EU-lande eller endnu længere østpå, har for alvor sat fokus på innovation, rugekasser, entreprenørskab og intraprenørskab blandt politikere såvel som i de danske medier. I den seneste tid har det ofte været intraprenørskab, f.eks. repræsenteret ved opstart af nye virksomheder på grundlag af etablerede virksomheders kompetencer, der er blevet fremhævet som løsningen, der skal skaffe nye arbejdspladser i Danmark.

Men intraprenørskab er mere end blot en afknopning af interne og eksterne corporate ventures. Set fra et organisatorisk

perspektiv er den kendetegnende egenskab ved intraprenørskab nemlig, at etablerede virksomheder har langt flere muligheder end opstart af nye virksomheder. Intraprenørskab kan blandt andet fremmes ved at give medarbejderne tid til at arbejde på egne projekter samt ved at bistå med udvikling, salg/marketing, produktion, jura osv. Rækkevidden af corporate entreprenørskab og dermed også mulighederne for fornyelse og værdiskabelse på grundlag heraf er imidlertid, som der vil blive argumenteret for i denne artikel, endnu større.

Der har særligt i 2004 været sat fokus på intraprenørskab i medierne¹ og en undersøgelse, der for nyligt er blevet offentliggjort

(Evald 2003) viser, at det er i små virksomheder, at arbejdspladserne skabes. Uden at negligere den betydning som knopskydning og skabelsen af arbejdspladser i de mindre virksomheder har, eller den indsats som gøres af entreprenører, der er hoppet ud af skolen med en genial idé, så er det givetvis de større virksomheder, der for alvor har mulighed for at understøtte corporate entreprenørskab. Blandt andet fordi disse virksomheder har et langt større økonomisk råderum, bedre kan løbe en afgrænset risiko ved at indgå i forskellige former for intraprenørskab og alt andet lige har en større adgang til forskellige former for resourcer.

Udviklingen i corporate entreprenørskabsbegrebet og forståelse for, hvorledes corporate entreprenørskab kan fremmes, kan groft taget opdeles i to bølger. Den første, der løber frem til starten af 1990'erne, fokuserede på entreprenøren som individ, mens den seneste forskning, som repræsenterer den anden bølge, for alvor tog fart i slutningen af 1990'erne. Denne anden bølge tager hovedsageligt udgangspunkt i William Gartners (1988, 1989) forslag om at ændre fokus fra entreprenøren som individ til entreprenørskab som en proces, idet han argumenterer for, at entreprenørskab er en flerdimensional proces, hvoraf entreprenøren kun er et enkelt element.

Entreprenørskab i etablerede virksomheder har været på dagsordenen i de seneste 20-30 år under mange forskellige begreber; for eksempel entreprenant ledelse, strategisk entreprenørskab, corporate entreprenørskab og intraprenørskab. Der har været en mangfoldighed af begreber, og som det så ofte sker i sådanne tilfælde, så udvikler metoder og teorier sig forholdsvis løst koblet fra hinanden. Et væld af begreber for stort set det samme skaber ikke blot uklarhed omkring, hvad de enkelte begreber dækker over, men vanskeliggør også, at erfaringer kan bruges og integreres til udviklingen af fagområdet (jf. Sharma og Chrisman 1999).

Med henblik på at skabe et fundament for udviklingen af metoder og princip-

per for corporate entreprenørskab vil det i denne artikel blive vist, hvorledes en række af de almindeligt udbredte begreber kan relateres til hinanden. Artiklen, der er baseret på et omfattende litteraturstudie, opdeler først corporate entreprenørskab i et internt (intraprenørskab) og et eksternt (exoprenørskab) perspektiv. Det illustreres, hvordan intraprenørskab omfatter tre organisatoriske perspektiver: corporate venturing, internationalisering og virksomhedens øvrige (traditionelle) interne ressourcer, mens corporate entreprenørskab ydermere omfatter eksterne netværk, hvilket grundlæggende betyder adgang til ressourcer, som ligger uden for virksomhedens kontrol. Spin-offs, eller opstart af nye virksomheder uden for modervirksomheden (entreprenørskab), anses for at være et potentielt resultat af aktiviteter, der sættes i gang i forbindelse med corporate entreprenørskab.

Den resterende del af artiklen er struktureret således, at det følgende afsnit kort diskuterer entreprenørskabsteoriens historiske rødder for at give en bedre forståelse for, hvad der har påvirket entreprenørskab og dermed også corporate entreprenørskab. Herefter sættes de forskellige entreprenørskabsbegreber i perspektiv i det følgende afsnit, og endelig udvikles en forståelsesramme for corporate entreprenørskab baseret på fire organisatoriske perspektiver: corporate venturing, interne ressourcer, internationalisering og netværk. I det sidste afsnit afrundes artiklen med forsknings- og ledelsesmæssige implikationer.

Fra entreprenørskab til corporate entreprenørskab

I ledelseslitteraturen diskuteres entreprenørskab ofte, som anført af Stevenson og Jarillo (1990), på basis af den klassiske entreprenørskabslitteratur, hvor især tre temaer vægtes – afhængig af forfatterens faglige udgangspunkt: Nationaløkonomer studerer 'effekterne af entreprenørskab' (hvad sker der, når en entreprenør handler), psykologer studerer 'årsagerne til entreprenørskab' (hvorfor entreprenører handler), og

ledelsespraktikere studerer 'entreprenant ledelse' (hvordan entreprenører handler).

Blandt den nationaløkonomiske litteratur finder man eksempelvis forfattere som Schumpeter (1934) og Kirzner (1985), mens den psykologisk orienterede litteratur blandt andet omfatter Collins og Moore (1964), Brockhaus og Horwitz (1986) samt enkelte sociologer som f.eks. McClelland, (1961).

Idéen om entreprenørskab i en etableret virksomhed har udviklet sig, siden det blev introduceret af forfattere som Peterson og Berger (1972) og Hanan (1976), og konceptet er efterhånden blevet kendt under mange forskellige begreber; for eksempel corporate entreprenørskab (f.eks. Hornsby *et al.*, 2002 og Stopford og Baden-Fuller, 1994), intern corporate entreprenørskab (f.eks. Lumpkin og Dess, 1996 og Schollhammer, 1981), intraprenørskab (f.eks. Carrier, 1994 og Pinchot, 1985), entreprenant ledelse (Stevenson og Jarillo, 1990) og strategisk entreprenørskab (Hitt *et al.*, 2001; Ireland *et al.*, 2001). Det er betegnelsen corporate entreprenørskab, som synes at have opnået størst opmærksomhed internationalt, hvilket blandt andet understreges med særudgaver af *Strategic Management Journal* i 1990 og 2001 samt en særudgave af *Entreprenørskab, Theory & Practice* i 1999.

Hornsby *et al.* (2002) fremhæver, at de forskellige begreber ofte har været anvendt i flæng, men begreberne giver forskellige associationer. For eksempel indikerer ledelse – altså management – i 'entreprenant ledelse', at den entreprenante adfærd eller entreprenørskab er kontrollerbar. Men psykologer og sociologer (f.eks. McClelland, 1961) lægger vægt på, at entreprenørskab er en funktion af menneskelige egenskaber, som ikke alle besidder, plus at entreprenørskab ofte er relateret til processer, som traditionelt ikke kan kontrolleres eller i hvert fald mister effektivitet og unikhed, hvis de kontrolleres (McClelland, 1961). Intuitivt synes det heller ikke sandsynligt, at entreprenørskab er fuldt ud kontrollerbart. En virksomhed kan derimod fremme corporate

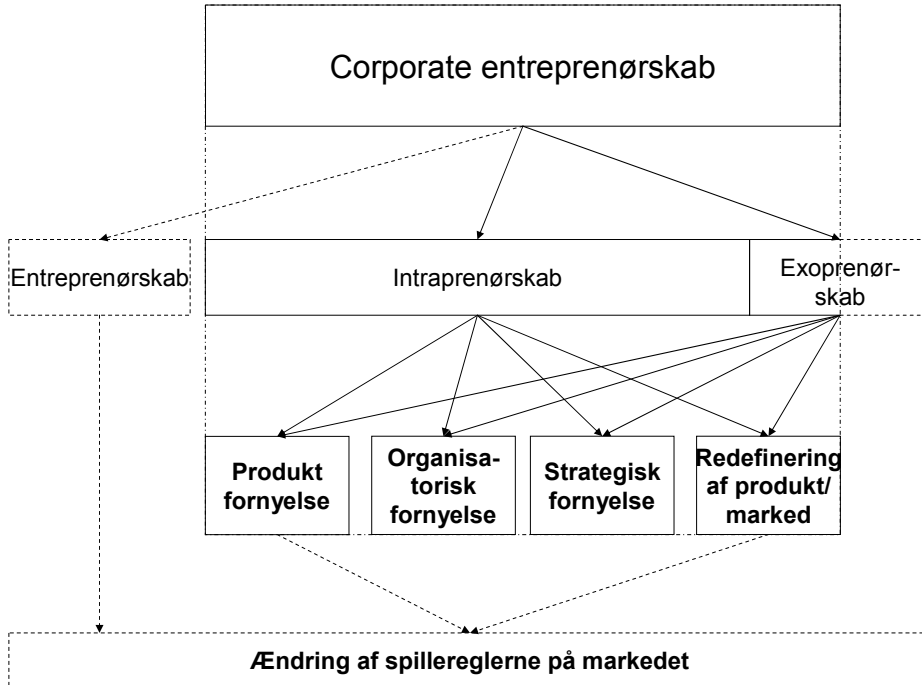
entreprenørskab ved eksempelvis at bringe mennesker med forskellige baggrunde, kompetencer og videnressourcer sammen og udnytte disse til frembringelse af nye produkter (Schumpeter, 1934).

Et andet eksempel er Morris og Kuratko (2002, s. 62), som argumenterer for, at begrebet "*corporate entrepreneurship* indicate[s] that the fundamentals do not change, only the context", hvorimod de mener, at forudsætningerne ændres, når begrebet ændres til intraprenørskab. Et modargument kunne dog være, at i 'corporate entreprenørskab' vil 'corporate' ofte være associeret med store virksomheder (f.eks. Stevenson og Jarillo, 1990), hvorimod entreprenante aktiviteter også er vigtige i små og mellemstore virksomheder (Carrier, 1994; Morris og Kuratko 2002). Intraprenørskab – en sammensætning af intracorporate entreprenørskab (Pinchot 1985) – indikerer ikke noget om størrelse, men kun entreprenørskab i etablerede virksomheder.

På denne baggrund synes intraprenørskab umiddelbart at være det mest dækkende begreb for entreprenørskab i en etableret virksomhed, så længe det vedrører de ressourcer, virksomheden selv besidder. Men der er også mange muligheder for at være entreprenant og innovativ og udvikle nye videnressourcer og kompetencer uden for virksomheden, hvilket Chang (1998) kalder exoprenørskab. Chang (1998, s. 187) pointerer, at "*exopreneurship* is the generation of innovation outside the boundary of organization using external agents known as exopreneurs". Det betyder, at virksomheden erhverver innovationer via eksterne netværk, som for eksempel strategiske alliancer, joint ventures, kunder og leverandører. Forskellen er tydelig: entreprenører innoverer og implementerer for dem selv, intraprenører innoverer og implementerer for etablerede virksomheder, mens exoprenører innoverer og implementerer for (både sig selv og) andre i et eksternt netværk.

Motivationen for at føre en idé ud i livet er derfor forskellig.

Figur 1. Corporate entreprenørskab: klassifikation og potentielle resultater.



Note: ----- markerer virksomhedens juridiske grænse

I den øverste del af figur 1 illustreres det, hvordan corporate entreprenørskab kan fungere som et samlebegreb for den begrebsramme, der udvikles i denne artikel, samt hvorledes corporate entreprenørskab kan nedbrydes i underkategorier. Venstre side af figuren viser, at selvom en ny virksomhed er uafhængig, vil der ofte – og altid i forbindelse med et spin-off – være en naturlig relation til en etableret virksomhed. Visuelt illustreres det ved stiplede linier. Pinchot (1985) underbygger denne relation ved, at mange entreprenører udvikler deres videnressourcer og kompetencer i en etableret virksomhed, før de starter deres egen virksomhed. Midterst i den øverste del af figuren ses det klassiske intraprenørskab, som tager udgangspunkt i de ressourcer, som en

etableret virksomhed besidder. I øverste højre side illustreres forholdet mellem corporate entreprenørskab og exoprenørskab. Det fremgår af de stiplede linier, at en virksomhed aldrig kan have fuldt ejerskab, og dermed kontrol, over de ressourcer, der indgår i eksterne netværk, men formålet med exoprenørskab er netop at få adgang til nogle ressourcer, som virksomheden ikke selv besidder.

Perspektiver på Corporate Entrepreneørskab

Opfattelsen af corporate entreprenørskabsbegrebet har udviklet sig i mange forskellige retninger. Morris og Kuratko (2002, s. 31) definerer eksempelvis corporate entreprenørskab som "a term used to describe entrepreneurial behaviour inside

established mid-sized and large organizations". Corporate entreprenørskab kan også ses som en proces, hvorved der skabes et nyt venture i en etableret virksomhed, virksomheden genoplives og fornyes eller forandres, således som det f.eks. er foreslået af Dess *et al.* (1999) og Sharma og Chrisman (1999). Tilsvarende definerer Zahra (1991, s. 262) corporate entreprenørskab som "a formal or informal activity aimed at creating new business in established firms through product and process innovations and market developments", mens Sathe (1989) har defineret corporate entreprenørskab som en organisatorisk fornyelsesproces.

Mens de ovenfor nævnte forfattere ser corporate entrepreneurskab som et samlende begreb, er der andre, som i højere grad fokuserer på forskellige perspektiver, typer og/eller indsatsområder. Det gælder eksempelvis Guth og Ginsberg (1990), der i en central artikel opdeler corporate entreprenørskab i to strategiske ledelsesmæssige muligheder: corporate venturing og organisatorisk forandring gennem strategisk fornyelse. Her anvendes corporate venturing i samme betydning som Pinchot's (1985) begreb "intraprizing", altså ny forretnings-skabelse i en etableret virksomhed (jf. Burgelman, 1983) som kan, men ikke nødvendigvis, resulterer i strategisk fornyelse. Strategisk fornyelse, derimod, fokuserer på værdiskabelse via nye ressourcekombinationer f.eks. a la Schumpeter (1934).

En anden opdeling af corporate entrepreneurskab blev introduceret af Thornberry (2001), hvis opdeling fokuserer på fire strategiske perspektiver: corporate venturing, intraprenørskab, organisatorisk forandring og ændring af spillereglerne inden for industrien. Denne opdeling svarer i store træk til Stopford og Baden-Fullers (1994) kategorisering, idet disse forfattere identificerer tre perspektiver på corporate entrepreneurskab: intraprenørskab (defineres som en del af corporate venturing), forandring og fornyelse af etablerede virksomheder samt ændringer

af spillereglerne inden for industrien, som Schumpeter (1934) har foreslået.

Der kunne muligvis findes alternative eller supplerende måder at kategorisere området på, men pointen er her, at det, som Sharma og Chrisman (1999) også har argumenteret for, er vigtigt ikke at udelukke interessante problemstillinger, empiri mv. ved at anvende en for snæver definition, idet corporate entrepreneurskab stadig befinder sig på et tidligt udviklingsstadium.

I denne artikel tages derfor udgangspunkt i Hornsby *et al.*s (1993, s. 30) meget brede definition på corporate entrepreneurskab, hvor corporate entrepreneurskab ses som "a multidimensional process with many forces acting in concert that lead to the implementation of an innovative idea.". Selvom Guth og Ginsbergs (1990) opdeling i corporate venturing og strategisk fornyelse er internationalt anerkendt, anvendes Covin og Miles' (1999) outputklassifikation i denne artikel, idet den i højere grad præciserer de mulige output. De definerer fire typer af corporate entrepreneurskab, som er rettet mod den type af innovation, der er i fokus. Vedvarende fornyelse er rettet mod nye produkter og nye markeder, mens organisatorisk fornyelse fokuserer på organisationen, og strategisk fornyelse koncentrerer sig om forretningsstrategien, mens en redefinerings af forretningsområdet kræver skabelse og undersøgelse af produkt-markedsområder.

Den nederste del af figur 1 indikerer, at ændringer af spillereglerne inden for industrien både ligger uden for den enkelte virksomheds direkte indflydelse, og at det betragtes som et muligt, men yderst sjældent, resultat af corporate entrepreneurskab, idet strukturer, konkurrenceforhold etc. ofte er væsentligt mere afhængige af det samlede marked end af de enkelte virksomheder. Derimod ligger produktfornyelse, organisatorisk fornyelse, strategisk fornyelse og redefinerings af produkt/market (Covin og Miles 1999) inden for virksomhedens egen indflydelse, og corporate entrepreneurskab ses derfor som et ledelsesmæssigt initiativ,

der kan fremme forskellige typer af entreprenørskab i en etableret virksomhed.

I et særnummer af *Strategic Management Journal* i 2001 opdelte Hitt et al. (2001) state-of-the-art corporate entreprenørskab i fire vigtige perspektiver: eksterne netværk, ressourcer og organisatorisk læring, innovation og internationalisering, og inden for hvert perspektiv kan der gøres forskellige indsatser for at fremme corporate entreprenørskab. Ireland et al. (2001) udvidede perspektiverne med 'topledelsesteams og ledelsesstruktur' og 'vækst', idet de argumentere for, at 'topledelsesteams og ledelsesstruktur' er vigtigt for corporate entreprenørskab, fordi det har en signifikant indvirkning på de strategiske mål, og fordi 'vækst' er en betingelse for entreprenørskab. Men i denne artikel argumenteres der for, at 'topledelsesteams og ledelsesstruktur' er et indsatsområde, der kan fremme corporate entreprenørskab, og 'vækst' og 'innovation' betragtes som et resultat af forskellige indsatser.

Modellen i denne artikel fokuserer på, hvordan entreprenørskab kan organiseres i etablerede virksomheder ud fra fire perspektiver, som vægter forskellige indsatsområder for at fungere og dermed kræver forskellig opmærksomhed fra ledelsen: 1) *corporate venturing* kan anvendes til at frigøre og adskille én eller flere intraprenører fra den etablerede organisationsstruktur (f.eks. Burgelman, 1985; Chesbrough, 2000 og Sharma og Chrisman, 1999). 2) *interne ressourcer* opererer inden for virksomhedens etablerede struktur og tager hovedsageligt udgangspunkt i de ressourcer, der er til rådighed inden for en traditionel, national organisation. Her fokuseres der på at bringe organisatoriske ressourcer sammen på en måde, der fremmer innovation og generering af konkurrencemæssige fordele (f.eks. Barney, 1991; Brush et al., 2001 og Penrose, 1959). 3) *internationalisering* beriger virksomheden med ressourcer og kompetencer fra og adgang til andre geografiske kulturer (f.eks. Hitt og Ireland, 2000; Hymer, 1960 og Lu og Beamish, 2001), og 4) *eksterne netværk og alliancer* giver adgang til ressourcer, som

virksomheden hverken selv besidder (f.eks. Ireland et al., 2001 og Hitt et al., 2000) eller ønsker fuldt ejerskab over, eksempelvis på grund af økonomiske årsager.

Corporate Venturing

I 1985 introducerede Robert A. Burgelman begrebet "new venture divisions" til at beskrive de små, nye forretningsstrukturer, der blev etableret af én eller en gruppe af intraprenører. Disse ventures skabte dermed et link mellem intraprenørskab og nye forretningsområder. Flere forfattere (f.eks. Chesbrough, 2000 og Gee, 1994) har dog pointeret at de aktiviteter, som Burgelman (1985) beskrev, kan spores tilbage til 1960'erne, hvor store virksomheder som 3M og Dupont tog de første skridt mod venturing. I dag beskrives disse aktiviteter hovedsageligt som corporate venturing, men som Sharma og Chrisman (1999) fremhæver, så har den kontinuerte udvikling af nye definitioner ført til forvirring.

Hovedformålet med at etablere et corporate venture er oftest, at det giver mulighed for at frakoble innovative ideer fra de bureaukratiske strukturer og formelle procedurer, der ofte eksisterer i store virksomheder. Corporate venturing kan give mulighed for, at en virksomhed kan forfølge nogle retninger, der ligger lidt uden for dens sædvanlige forretningsområder og for, at intraprenørerne kan få fred og ro til at udvikle potentialet i de innovative ideer. Medarbejdere i en traditionel F&U-afdeling i en videnintensiv virksomhed arbejder ofte med teknologiske innovationer relateret til eksisterende produkter og services, hvorimod intraprenører i et corporate venture arbejder med forretningsudvikling med henblik på kommercialisering af nye produkter, til nye kunder eller på nye markeder.

Den type af innovation, der er knyttet til corporate venturing, vil derfor ofte være relateret til strategiske innovationer. Flere (f.eks. Chesbrough, 2000) har argumenteret for, at corporate venturing er en af de bedste veje til entreprenørskab i fremtiden,

idet et corporate venture i modsætning til en traditionel entreprenør har en større virksomhed med kapital, servicefunktioner og andre former for support bag sig. Identificering og udnyttelse af markedsmuligheder udgør en væsentlig del af årsagen til at investere i corporate ventures. Umiddelbart gør behovet for store investeringer i produktinnovation det mindre fordelagtigt for corporate venturing, men på grund af kapitalstrukturer og netværk i specielt de videnintensive industrier synes corporate venturing at være en lovende forretningsmodel for produktinnovation.

Interne ressourcer

Et andet perspektiv på intraprenørskab, der tager udgangspunkt i virksomhedens interne ressourcer, kan dateres tilbage til slutningen af 1950'erne, hvor Edith Penrose (1959) fremhævede, at en virksomheds afkast eller resultat i stor udstrækning afhænger af de ressourcer, den besidder. Siden da er der sket en forskydning mellem materielle og immaterielle ressourcer, således, at det er forholdsvis nemt at få adgang til eller efterligne materielle ressourcer, som dermed ikke i så høj grad kan give konkurrencemæssige fordele, mens immaterielle ressourcer, så som videnressourcer og kernekompetencer (Prahalad og Hamel, 1990), ofte bliver afgørende for at opnå en (vedvarende) konkurrencemæssig fordel (Barney, 1991).

Ved at fokusere på virksomhedens interne ressourcer kan der opnås en bedre udnyttelsesgrad af de mange uudnyttede ressourcer, som virksomheden og medarbejderne besidder – specielt i relation til interne videnressourcer og kompetencer, der både omfatter menneskelige evner, erfaringer og kompetencer samt processer og teknologier (jf. Bukh *et al.* 2003). Disse ressourcer, der tilsammen udgør unikke kombinationer, der bevirker, at de kan være svære at overføre til andre og vanskelige at efterligne, bliver i det interne ressourceperspektiv særlig vigtig i relation til intraprenørskab i takt med, at viden får en større og

større betydning for virksomheders innovation og værdiskabelse.

Fordelen ved en etableret organisation er netop, at den har mulighed for at samle medarbejdere med forskellig viden og dermed fremme skabelsen af ny viden og/eller kombinere eksisterende videnressourcer med fokus på at generere nye innovationer og konkurrencemæssige fordele (Barney, 1991). Alvarez og Barney (2002) argumenterer i forlængelse heraf for, at specialister ofte har brug for en organisation for at komme til deres ret og gøre brug af deres videnressourcer, idet de ikke selv formår at opnå en entreprenant profit eller skabe velstand. De argumenterer for, at intraprenører besidder en bredere videnbase end specialister, og det gør dem i stand til at se, hvordan specielle videnressourcer kan tilføres og integreres med resten af virksomheden og markedet med henblik på at skabe en entreprenant profit.

På tilsvarende vis fremhæver Brush *et al.* (2001), at muligheden for at dele videnressourcer påvirker den indsats, der skal til for at udvikle en ressourcebase, som er nødvendig for langsigtet innovation. En virksomheds mulighed for at sammensætte heterogene videnressourcer er derfor vigtigt, for at fremme innovation i en virksomhed, ligesom den skal være i stand til at gøre data og informationer tilgængelig for de dele af virksomheden, der kan omsætte dem til anvendelig viden.

Det interne ressourceperspektiv har givetvis et stort potentiale i relation til at forstå, hvad der fremmer og hæmmer intraprenørskab, idet en løbende fokusering på skabelse, deling og udbredelse af viden samt identificering og udforskning af nye muligheder er særdeles væsentlig for at fastholde en vedvarende konkurrencemæssig fordel og holde virksomhedens kompetencer up-to-date.

Internationalisering

Virksomheders internationalisering drives ofte af muligheden for at opnå en højere lønsomhed, hvilket også som antydning i

artiklens indledning kan være en nødvendighed set i lyset af den stadig mere intensive konkurrence. Set i et intraprenørskabsperspektiv er hovedformålet med internationalisering ofte at få bedre kendskab til nye markeder, eller adgang til de videnressourcer og kompetencer, som findes eller om muligt kan udvikles på andre markeder. Internationalisering er derfor blevet en vigtig faktor i mange virksomheders forståelse og fremme af intraprenørskab. I dette tilfælde kræver internationalisering fuldt ejerskab, således at selvom virksomhederne er geografisk adskilte, integreres de inden for den samme juridiske organisation, og ressourcer og information kan derfor flyde frit, idet de resultater, der opnås i sidste ende, er fælleseje. Det kan f.eks. være i forbindelse med, at en virksomhed investerer direkte i udlandet, for eksempel i et produktionsanlæg og/eller salgskanaler (Ireland et al., 2001 og Hitt og Ireland, 2000). Ejerskabsforhold og dermed kontrolmulighed er altså den væsentligste forskel mellem internationalisering og andre samarbejdsformer som eksempelvis eksterne netværk og alliancer, som beskrives i næste afsnit.

Internationalisering som et perspektiv på intraprenørskab kan ligeledes ses som en mulighed for at udvide det potentielle marked. Lu og Beamish (2001) fremhæver således, at internationalisering er en entreprenant aktivitet, fordi sammenlignet med ekspansion på hjemmemarkedet er det mere risikofyldt at trænge ind på et udenlandsk marked. Det kræver en større investering, og der er større sandsynlighed for opportunistisk adfærd (Hymer 1960). Der kan eksempelvis være usikkerhed omkring valutakurser, skatteforhold, politiske strukturer etc. Lu og Beamish (2001) gør opmærksom på, at når virksomheder starter med at eksportere eller investere i udlandet, falder lønsomheden, fordi indtægterne ikke er store nok til at betale de ekstra omkostninger i starten. Men efterhånden som effektiviteten forbedres, nye videnressourcer og kompetencer udvikles, konkurrenceevnen

forbedres, og der vindes nye markedsandele, bliver afkastet ofte positivt.

Ydermere påvirkes og udvikles innovationsevnen af de erfaringer, virksomheden gør sig i udlandet, og ud over at tilføre den nye videnressourcer, kompetencer og innovative kapabiliteter medfører det også stor driftsfordel og øgede afsætningsmuligheder. Derfor er internationalisering et vigtigt perspektiv på intraprenørskab.

Eksterne netværk og alliancer

Netværk og alliancer er det sidste perspektiv på corporate entreprenørskab, og det er den bedste måde at få adgang til de nødvendige ressourcer uden nødvendigvis selv at skulle udvikle og besidde dem alle (jf. Hitt et al., 2000). Der er blandt både strategi- og entreprenørskabsforskere enighed om, at netværk, forstået som relationer mellem individer og grupper (Dubini og Aldrich, 1991), spiller en vigtig rolle i forbindelse med vækst og innovation (f.eks. Stuart et al., 1999) og kan være afgørende for en virksomheds adgang til ressourcer (Gulati, 1998) og dermed dens overlevelse. I forbindelse med samarbejdsrelationer er virksomheden nødt til at tage stilling til hvilke ressourcer, den ønsker at samarbejde omkring, og det vil ofte være ressourcer, der ligger uden for virksomhedens kernekompetence. Men alliancer med udvalgte kunder eller universiteter kan også relateres til kernen af produkt- og teknologiudvikling, og disse relationer indgås ofte for at videreudvikle virksomhedens kernekompetencer.

Nogle gange organiseres sådanne organisatoriske netværk formelt, og andre gange har de en mere løst koblet karakter. I relation til corporate entreprenørskab er det de formelle netværk, der er interessante, hvad enten de er udformet som partnerskaber omkring forsknings- og udviklingsaktiviteter, licenser, marketingsaftaler, brug af underleverandører, joint ventures og strategiske alliancer eller er organiseret på anden måde. De uformelle netværk kan også spille en betydelig rolle i en virksomhed i for-

Tabel 1. Fire måder at organisere corporate entreprenørskab.

Corporate venturing	De indsatser, der i en etableret organisation fører til oprettelse af en ny organisation inden for rammerne af den eksisterende.
Interne ressourcer	Vedrører hovedsageligt de interne videnressourcer (menneskelige ressourcer, processer, teknologier mv.), som modervirksomheden besidder inden for nationale og kulturelle grænser.
Internationalisering	Sætter fokus på de ressourcer, som virksomheden får adgang til ved at starte afdelinger op i andre lande og kulturer.
Eksterne netværk	Vedrører adgang til de ressourcer, som virksomheden har brug for, uden nødvendigvis selv at skulle udvikle og besidde dem alle.

bindelse med corporate entreprenørskab, men da virksomheden ikke har direkte kontrol over dem, og derfor ikke strategisk kan anvende dem til at fremme corporate entreprenørskab, er de ikke i denne artikels struktur særskilt relevante.

Fra et corporate entreprenørskabsperspektiv kan et andet formål med at indgå i netværk og alliancer være at fremme fleksibilitet, hvilket især kan være et argument i store, velstrukturerede virksomheder. Her kan netværk eller alliancer med små partnere gøre det muligt at producere et nyt produkt i et lille antal og teste det på markedet, før det store produktionsapparat bliver sat i gang. På den måde opnår den store virksomhed den fleksibilitet og 'bevægelsesfrihed', som normalt kendetegner små virksomheder, samtidig med at den strømlinede organisation, der er vigtig for stabilitet, fastholdes.

Tabel 1 summerer de fire organisatoriske perspektiver.

En ny begrebsramme for corporate entrepreneurskab

Figur 2 sammenfatter den begrebsramme for corporate entreprenørskab, der er blevet udviklet i artiklen. I den midterste del af figuren indplaceres de fire organisatoriske perspektiver på corporate entreprenørskab: corporate venturing, interne ressourcer, internationalisering og netværk, idet corporate entreprenørskab kan konceptualiseres fra hvert af disse perspektiver.

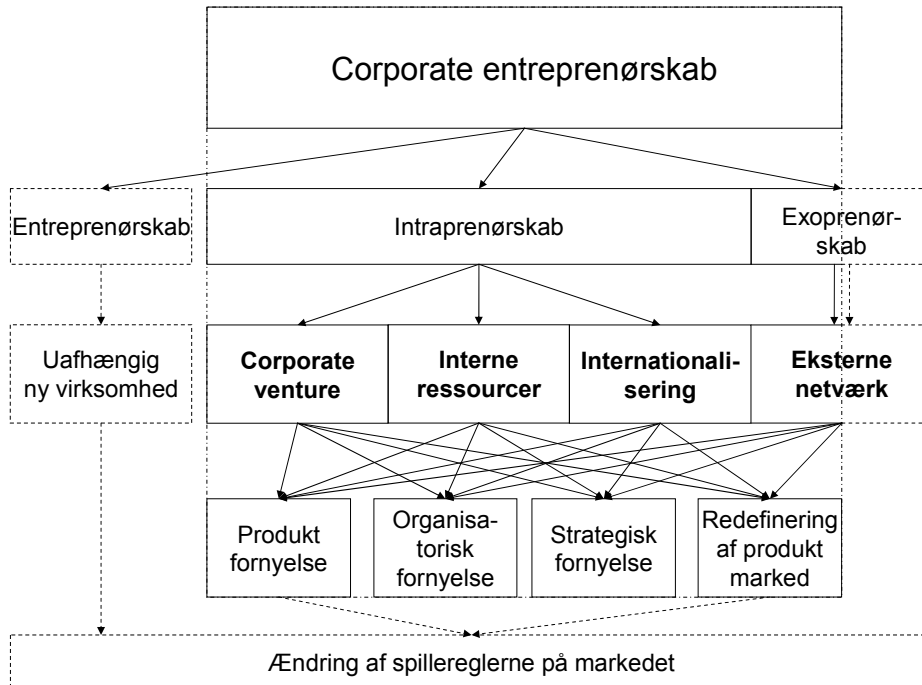
Den nederste del af figur 2 viser de mulige resultater af en indsats inden for

rammerne af corporate entreprenørskab. Nogle indsatser vil stort set ikke påvirke organisationen eller kun medføre små forandringer, mens andre indsatser vil ændre virksomheden gennem organisatorisk og strategisk fornyelse og måske forvandle den til noget "nyt" eller væsentlig anderledes end tidligere. Endelig vises det som tidligere nævnt, at resultaterne potentielt kan række uden for virksomhedens grænser.

Modellen illustrerer, hvilke organisatoriske muligheder en virksomhed har for at fremme både innovation og entreprenørskab. Ønsker man at indgå i samarbejde med andre (exoprenørskab), eller ønsker man at udnytte de ressourcer, virksomheden selv besidder (intraprenørskab)? Der findes intet alment svar på, hvad der er den bedst mulige organisationsform, idet det afhænger af den specifikke virksomhed; blandt andet af den type af innovation, der ønskes, virksomhedskulturen osv. I artiklen har der været præsenteret flere forskellige perspektiver, som disse spørgsmål kan diskuteres ud fra, men det er vigtigt at være opmærksom på, at de organisatoriske perspektiver komplementerer hinanden, ligesom man skal være opmærksom på, at det måske er forskellige erfaringsområder og litteratur-traditioner, der adresserer de forskellige perspektiver.

Perspektiverne eller organisationsformerne kan i sig selv fremme innovation, men det er stadig vigtigt at være opmærksom på, hvad der fra virksomhedens side ellers kan gøres for at fremme corporate entreprenørskab. Der er altså brug for

Figur 2. Model og begrebsramme for corporate entreprenørskab.



Note: - - - - - markerer virksomhedens juridiske grænse

nogle organisatoriske indsatser, der kan fremme corporate entreprenørskab enten i det enkelte perspektiv eller på tværs af perspektiverne. Jeffrey Hornsby og Donald Kuratko har sammen med forskellige medforfattere studeret litteraturen og derved fundet ud af hvilke faktorer, der fremmer corporate entreprenørskab. I særdeleshed har de fundet 5 faktorer, der har været behandlet i litteraturen siden slutningen af 1980'erne: belønningsstrukturer, opbakning fra ledelsen, tilgængelighed af ressourcer, passende organisationsstruktur og holdning til risiko (Kuratko et al., 1990, Hornsby et al., 1993 og Hornsby et al., 2002). Heraf finder de dog i en senere empirisk undersøgelse kun opbakning fra ledelsen, organisationsstruktur, ressourcer og belønning som værende signifikante (Kuratko et al., 1990). På baggrund af et empirisk studie i en stør-

re dansk industrivirksomhed konkluderer Christensen (2004) ligeledes, at risiko ikke spiller en væsentlig rolle i forbindelse med corporate entreprenørskab, men at kommunikation, kultur og proces derimod er vigtige faktorer. Hvis virksomhedens indsats på disse områder ikke findes tilstrækkelig blandt medarbejderne, så bliver de faktorer, der skulle fremme corporate entreprenørskab i stedet for til barrierer.

Både forsknings- og ledelsesmæssigt er der brug for en ekstra indsats for at tydeliggøre hvilke faktorer, der henholdsvis fremmer og hæmmer corporate entreprenørskab, samt hvordan de entreprenante aktiviteter bedst organiseres i danske virksomheder. Hvis der i Danmark ikke kan konkurreres med lavtlønslande om den materielle produktion, og der, som det ofte fremhæves, i stedet skal sættes på

den videnintensive produktion, betyder det, at virksomhederne ikke udelukkende skal tænke på produkt- og teknologiudvikling. I stedet for skal virksomhederne blive bedre til at udvikle nye samarbejdsformer (exoprenørskab) og ledelsesmåder (intraprenørskab), der gør dem i stand til hurtigere at implementere ny teknologi og udnytte den mere effektivt.

Afsluttende bemærkninger

Det har i mange sammenhænge været fremhævet, at der er stort behov for at skabe flere arbejdspladser i Danmark.

Nogle gange har det været en underliggende antagelse, at det er de mindre virksomheder, der skal skabe de nye arbejdspladser – ikke blot ved at iværksættende starter virksomheder op, men også ved at de mindre virksomheder understøtter opstart af nye virksomheder.

På baggrund af en undersøgelse af 153 mindre såkaldte modervirksomheder, dvs. virksomheder, der har knopskudt, har Evald (2003) estimeret 459 nye knopskud fra disse virksomheder over en periode på 5 år, hvilket førte til 5.508 nye arbejdspladser. Det svarer til, at virksomhederne i gennemsnit har været i stand til at skabe omkring 7 nye arbejdspladser om året – eller 2-3 job pr. knopskud. En anden undersøgelse af mindre virksomheder (Drejer *et al.* 1999) har imidlertid vist, at den samlede effekt af de arbejdspladser, der skabes i små virksomheder, er stort set lig nul, idet der mistes næsten lige så mange, som der skabes. Der er nok ikke tvivl om, at der er et jobskabelsespotentialer – både i store og små virksomheder – i forbindelse med Corporate Venturing aktiviteter, men disse undersøgelser i sig selv giver ikke svaret på, hvilken erhvervsstruktur, der bedst sikrer vækst og jobskabelse i Danmark.

Under alle omstændigheder er vi nødt til at tage udgangspunkt i den eksisterende sammensætning af store og små virksomheder, og artiklens udgangspunkt har været, at vi ved at anlægge et bredere syn på corporate venturing kan få et bedre udgangs-

punkt for at vurdere hvilke aktiviteter, virksomheder mest hensigtsmæssigt kan sætte i værk – og vel også hvilke initiativer, der kunne fremmes politisk. Danmark har også en række større virksomheder, og derfor vil det være hensigtsmæssigt, at disse bliver bedre til at innovere. Derfor satte artiklen fokus på corporate entreprenørskab som et samlebegreb for etablerede og større virksomheders innovative tilstræbelser.

Men er corporate entreprenørskab løsningen herpå, eller er det endnu en ledelsesfloskel? Der findes både positive og negative erfaringer med corporate venturing i Danmark og udlandet. Nogle gange bliver ledelsen stillet over for nye strategiske og ledelsesmæssige dilemmaer – specielt hvis de nye ventures ligger langt fra modervirksomhedens kompetencefelt og markedsmuligheder. Men denne artikel har netop argumenteret for, at corporate entreprenørskab er mere end corporate venturing, og derfor skal virksomhederne rette deres opmærksomhed mod hele organisationen. Det er velkendt, at forskellige organisationsstrukturer kan understøtte forskellige organisatoriske behov, og derfor er organisationsstrukturen et godt udgangspunkt, når det gælder om at sikre de større virksomheders evne til at innovere.

Med andre ord bør større virksomheder eksperimentere med nye organisationsformer og med organisationsformer, som vi ved skaber mere innovation. Her tænkes f.eks. på netværksorganisering, løst koblede organisationer og projektorganisation som supplement til det klassiske hierarki. Også ledelsesmæssigt er der meget at hente ved at erkende, at fornyelse og innovation ikke skal planlægges og ledes på samme måde som driftsaktiviteter af forskellig art. Denne artikels gennemgang af litteraturen og begreberne omkring corporate entreprenørskab kan forhåbentlig bidrage til den meget nødvendig debat om at gøre vores større og etablerede virksomheder bedre til at skabe mere innovation, således at det ikke blot handler om iværksætteri og kreativ destruktion skabt af små virksomheder.

Summary

Corporate entrepreneurship may provide the solution to how Denmark promotes knowledge-intensive production. The concept has been used to explain various organisational phenomena, from strategy and management in general to innovation, and this has led to a diversity of concepts and perspectives, obscuring the concept of corporate entrepreneurship. To

create the basis of a common interpretation, the article reviews the concept of corporate entrepreneurship from different perspectives. An overview is offered by means of a model containing intrapreneurship and exopreneurship and four organisational perspectives: corporate venturing, internal resources, internationalisation and external networks.

Noter

* Tak til Anders Jakob Raj Andersen og Mikkel Gadmar for hjælp i forbindelse med artiklen, og tak til John Parm Ulhøi, Anders Drejer og Per Nikolaj Bukh for mange gode råd og konstruktive kommentarer til en tidligere version af artiklen. Endelig skal der lyde en tak til artiklens reviewer samt redaktør Flemming Poulfelt for kommentarer og forslag.

Litteratur

Alvarez, S. A. og **Barney, J. B.:** Resource-Based Theory and the Entrepreneurial Firm, i M. A. Hitt, R. D. Ireland, M. S. Camp and D. L. Sexton (eds.), *Strategic Entrepreneurship. Creation a New Mindset*, Blackwell Publisher, Oxford 2002.

Barney, J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage, s. 99-120, *Journal of Management* 17/1991.

Brockhaus, R.H. og **Horwitz, P.S.:** The psychology of the entrepreneur, i D.L. Sexton og R.W. Smilar (eds.), *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, Ballinger, MA, 1986.

Brush, C.G., Greene, P.G. og **Hart, M.M.:** From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base, s. 64-80, *Academy of Management Executive* 15(1)/2001.

Bukh, P.N., M.R. Johansen og **J. Mouritsen:** Videnledelse og videnregnskab, s. 107-126, i P.N. Bukh, K.S. Christensen og J. Mouritsen (red.): *Videnledelse. Et praksisfelt under etablering*. Jurist- og økonomiforbundets Forlag, København 2003.

Burgelman, R.A.: A process model of internal corporate venturing in the diversified major

1. Se f.eks. Mandag Morgen, som i efteråret 2003 stiftede det såkaldte Innovationsråd, der har intraprenørskab som et af sine fokusområder, og hvor der i Ugebrevet Mandag Morgen gennem hele 2004 har været skrevet flere artikler om emnet.

firm., s. 223-244, *Administrative Science Quarterly* 28(2)/1983.

Burgelman, R.A.: Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management, s. 39-55, *Strategic Management Journal* 6(1)/1985.

Carrier, C.: Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study, s. 54-61, *International Small Business Journal* 12(3)/1994.

Chang, J.: Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exopreneurship, s. 187-213, *Borneo Review* 9(2)/1998.

Chesbrough, H.W.: Designing Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital, s. 31-49, *California Management Review* 42(3)/2000.

Christensen, K.S.: Enabling intrapreneurship: The case of a knowledge intensive industrial company, bringes i, *European Journal of innovation Management* 8(3)/2005

Collins, N.C. og **Moore, D.G.:** *The Enterprising Man*, Michigan State University, East Lansing, MI 1964.

Covin, J.G. og **M.P. Miles.** Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of competitive Advantage, s. 47-63, *Entrepreneurship, Theory & Practice* 22/1999.

- Dess, G.D., Lumpkin, G.T. og McGee, J.E.:** Linking Corporate Entrepreneurship to strategy, structure and process: Suggested research directions, s. 85-102, *Entrepreneurship, Theory & Practice* 23(3)/1999.
- Drejer, A., L.B. Henriksen og J.B. Christensen:** Små virksomheders strategiske udvikling, Nordjysk Informatik og Virksomhedsudvikling, Aalborg Øst 1999.
- Dubini, P. og H. Aldrich:** Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process, s. 305-313, *Journal of Business Venturing* 6/1991.
- Evald, M.R.:** Corporate Venturing i Danmark. En undersøgelse af mindre virksomheders knopskudsaktiviteter. Center for Småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet 2003.
- Gartner, W.B.:** Who is an entrepreneur? Is the wrong question, s. 11-32, *American Journal of Small Business* 12/1988.
- Gartner, W.B.:** Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics, s. 27-38, *Entrepreneurship, Theory & Practice* 14(1)/1989.
- Gee, R.E.:** Finding and Commercializing New Businesses, s. 49-57, *Research Technology Management* 37(1)/1994.
- Gulati, R.:** Alliances and Networks, s. 293-317, *Strategic Management Journal*, Vol. 19/1998.
- Guth, W.D. og Ginsberg, A.:** Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship, s. 5-15, *Strategic Management Journal* 11/1990.
- Hanan, M.:** Venturing corporations think small to stay strong, s. 139-148, *Harvard Business Review* 54/1976.
- Hitt, M.A. og Ireland, R.D.:** The intersection of entrepreneurship and strategic management research', s. 45-63, i D.L. Sexton og H.A. Landström (eds.), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell, Oxford 2000.
- Hitt, M.A., Ireland, R. Duane, Camp, S.M. og Sexton, D.L.:** Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, s. 479-491, *Strategic Management Journal* 22/2001.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. og Lee, H.:** Technological learning, knowledge management, firm growth and performance, s. 231-246, *Journal of Engineering and Technology Management* 17/2000.
- Hornsby, J.S., D.W. Naffziger, D.F. Kuratko, og R.V. Montagno:** An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process, s. 29-37, *Entrepreneurship, Theory & Practice* Winter/1993.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. og Zahra, S.A.:** Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, s. 253-273, *Journal of Business Venturing* 17(3)/2002.
- Hymer, S.H.:** *The International Operations of National Firms: a Study of Foreign Direct Investment*, MIT Press, Boston, MA, 1960.
- Ireland, R.D., M.A. Hitt, S.M. Camp og D.L. Sexton:** Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth, s. 49-63, *Academy of Management Executive* 15(1)/2001.
- Kirzner, I.M.:** *Discovery and the capitalist process*, University of Chicago Press, Chicago 1985.
- Kuratko, D.F., R.V. Montagno, og J.S. Hornsby:** Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective corporate Entrepreneurial Environment, s. 49-58, *Strategic Management Journal* 11(1)/1990.
- Lu, J.W. og Beamish, P.W.:** The internationalization and performance of SMEs, s. 565-586, *Strategic Management Journal* 22/2001.
- Lumpkin, G.T. og Dess, G.G.:** Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, s. 135-172, *Academy of Management Review* 21/1996.
- McClelland, D.C.:** *The Achieving Society*, The Free Press, New York 1961.
- Morris, M.H. og Kuratko, D.F.:** *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt College Publishers, Orlando, Florida 2002.
- Penrose, E.T.:** *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley: New York 1959.
- Peterson, R. og Berger, D.:** Entrepreneurship in organizations, s. 97-106, *Administrative Science Quarterly* 16/1972.
- Pinchot, G.:** *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper and Row, New York 1985.
- Prahalad, G. og Hamel, G.:** The Core Competence of the Corporation, s. 79-91, *Harvard Business Review* 68(3)/1990.

Sathe, V.: Fostering entrepreneurship in a large diversified firm, s. 20-32, *Organizational Dynamics* 18/1989.

Schollhammer, H.: The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies, i K.H. Vesper (eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA 1981.

Schumpeter, J.A.: The theory of economic development, Harvard University Press, Cambridge, AS 1934.

Sharma, P. og Chrisman, J.J.: Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, s. 43-68, *Entrepreneurship Theory & Practice* 22/1999.

Stevenson, H.H. og Jarillo, J.C.: A paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, s. 17-27, *Strategic Management Journal* 11 (special issue)/1990.

Stopford, J. og Baden-Fuller, C. F.: Creating Corporate Entrepreneurship, s. 521-536, *Strategic Management Journal* 15(7)/1994.

Stuart, T.E., Hoang, H. og Hybels, R.C.: Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures, s. 315-349, *Administrative Science Quarterly* 44/1999.

Thornberry, N.: Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?, s. 526-533, *European Management Journal* 19(5)/2001.

Zahra, S.A.: Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, s. 259-285, *Journal of Business Venturing* Vol. 6/1991.