

# Overvejelser i forbindelse med entreprenørskabsundervisning

Af Kim Klyver

## Indledning

Entreprenørskab betragtes i dag som væsentlig for den samfundsmaessige udvikling. Derfor har entreprenørskab også både politisk og forskningsmæssigt opnået større fokus de seneste årtier. Samtidig med erkendelsen af, at entreprenørskab er et vigtigt element for den samfundsøkonomiske udviklingen, er der opstået dels et behov og dels en interesse for, hvorledes entreprenørskab kan fordras – hvad kan samfundet gøre for at skabe de rette betingelser for entreprenørskab? En af de mange måder, hvorpå entreprenørskab kan fordras, er gennem uddannelsessystemet. Dette har slæbt igennem på mange fronter – først og fremmest i USA, men vinder også hastigt indpas i en europæisk kontekst, herunder Danmark. Når der tales om, at uddannelsessystemet skal bidrage til entreprenørskab refereres til en lang række af forskellige initiativer som eksempelvis konkrete kurser afholdt af lokale erhvervscentre, selvstændighedsfremmende aktiviteter i folkeskolen, diverse iværksætterkonkurrencer på gymnasiel niveau eller entreprenørskabskurser på universitetsniveau.

Dette papir beskæftiger sig med entreprenørskabskurser på universitetsniveau. Det har til hensigt at diskutere nogle væsentlige designmæssige og pædagogiske valg baseret på en forståelse af den entreprenante proces. Valg der er essentielle, og som kursusplanlægger grundigt må overveje, hvis et frugtbart kursusforløb skal sandsynliggøres. Når entreprenørskabsundervisning betragtes i relation til den overordnede idé om samfundsmaessig udvikling, kan det samfundsmaessige mål for entreprenørskabsundervisning defineres som forøgelse af den entreprenante aktivitet. Med dette for øje kan der defineres tre konceptuelt forskellige mål med et konkret undervisningsforløb: 1) at fremme de konkrete ideers succesrate, 2) at fremme motivationen for entreprenørskab og 3) at øge den enkeltes evne til håndtering af den entreprenante proces. Dette bidrag koncentrerer sig udelukkende om de undervisningsforløb, der forsøger at fremme konkrete ideers succesrate.

Væsentlige dele af diskussionen af de designmæssige og pædagoriske valg baseres på Bhave's (1994) forståelse af den entreprenante proces, hvor processen grundlæggende opdeles efter, om den pågældende entreprenør er stimuleret hertil af en konkret forretningsmulighed eller af et mere grundlæggende ønske om at starte virksomhed. Papiret er overvejende konceptuelt og vil primært indeholde nogle mere overordnede overvejelser, mens nogle af pointerne eksemplificeres med erfaringer fra Flying Enterprise<sup>1</sup>. Flying Enterprise er et iværksætterkursus, der tilbydes primært studerende i Vejle Amt – et kursus for personer, der overvejer at starte virksomhed. 2002 var pilotåret for projektet med deltagelse af ca. 20 pre-iværksætter<sup>2</sup>, primært designere og kunstnere. Deltagerne var en broget skare, hvor størsteparten ønskede at starte – nu som senere – og hvor ca. halvdelen af deltagerne havde en forretningsidé, mens den øvrige del blot havde intention om at starte. Konceptet for kurset er primært at tage udgangspunkt i deltagernes egne ideer, og således lade disse ideer og deltagernes behov til en vis grad styre indholdet og forløbet i kurset<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Det er i høj grad min deltagelse i konceptudviklingen og gennemførelsen af Flying Enterprise, der har været min inspiration til dette papir.

<sup>2</sup> Jeg anvender begrebet pre-iværksætter for at understrege kursets målgruppe som personer, der endnu ikke er startet, men som overvejer at starte virksomhed

Papiret åbnes med en afklaring af den entreprenante proces primært inspireret af Bhave (1994) og sekundært eksemplificeret af Flying Enterprise, hvorefter denne afklaring anvendes til at identificere afgørende overvejelser i forbindelse med planlægning af entreprenørskabskurser.

### **Den entreprenørielle proces – en model**

Der eksisterer ikke megen empirisk valid viden omkring, hvorledes virksomheder bliver til. Største-  
parten af al organisationsteori og empirisk forskning i organisationer vedrører etablerede virksom-  
heder og tager udgangspunkt i, at virksomheder eksisterer (Katz & Gartner 1988). Det er imidlertid  
paradoksalt, at udgangspunktet for megen empirisk entreprenørskabsforskning også er baseret på  
etablerede virksomheder, hvilket er specielt paradoksalt for den del af forskningen, der beskæftiger  
sig med de helt tidlige faser af en organisations tilblivelse. Der eksisterer et stort antal casestudier af  
opstartprocessen (f.eks. Timmons 1999), og forskellige generelle konceptuelle forsøg på at redegøre  
for sekvenser i opstarten (f.eks. Gartner 1985), ligesom der foreligger adskillige bidrag indenfor  
organisationers livscyklus (f.eks. Greiner 1998). Men fælles for de bidrag er deres generelle substans  
samt et enten manglende eller begrænset empirisk fundament.

Som reaktion mod det konceptuelle ”gætteværk” omkring den entreprenante proces, har Bhave (1994), på baggrund af empiriske data, udviklet en model for den entreprenante proces. Bhave’s bidrag står stadig i dag som et centralt bidrag til forståelse af den entreprenante proces, herunder specielt den helt tidlige del. Det signifikante bidrag i Bhave’s artikel er, at entreprenørskab<sup>4</sup> kan være enten eksternt stimuleret eller internt stimuleret. Eksternt stimuleret entreprenørskab er kendtegnet ved, at entreprenørens beslutning om at starte – altså intentionen om at starte – går forud for valget af den konkrete forretningsmulighed han/hun vil udnytte. Internt stimuleret entreprenørskab derimod er kendtegnet ved, at entreprenøren har identificeret den konkrete forretningsmulighed tidsmæssigt, før han/hun beslutter sig for at udnytte den. Bhave (1994) bidrager således til den hidtidige høne-og-aeg debat i entreprenørskabslitteraturen omkring, hvorvidt intentionen kommer før ideen eller omvendt. Tidligere har forskere betragtet entreprenørskab enten som resultat af menneskelig intentionalitet eller som resultat af tilstedevarelsen af forretningsmuligheder. Denne debat er med Bhave (1994) på sin vis ændret fra et spørgsmål om, at entreprenørskab enten er intentionelt drevet eller mulighedsdrevet til en kombination af begge.

Eksternt stimulerede entreprenører er altså personer, for hvilke intentionen om starte går forud for valget af den konkrete forretningsmulighed, der senere ønskes udnyttet. Ofte er disse personer i besiddelse af langt flere forretningsmuligheder, end de realistisk kan vælge at udnytte. Valget af en konkret mulighed sker gennem en filtreringsproces, i hvilken entreprenørens viden, erfaringer, evner og andre ressourcer sættes overfor et konkret markedsbehov. Gennem denne proces erkender og beslutter entreprenøren, hvilken potentiel forretningsmulighed han ønsker at forfølge. Efter at entreprenøren har forpligtet sig (selv) i forhold til den konkrete forretningsmulighed, følger en proces med udvikling og præcisering af den konkrete forretningsmulighed. Under denne proces viser erfaringer fra Flying Enterprise, at det kan være aldeles vanskeligt at holde fokus. Entreprenøren har i virkeligheden svært ved at fastholde fokus på den konkrete forretningsmulighed – flere forretningsmuligheder bliver ofte udviklet samtidigt. Begejstringen for mangfoldigheden af observerede forretningsmuligheder har en tendens til at handlingslamme entreprenøren i forhold til udvikling af den konkrete udvalgte forretningsmulighed.

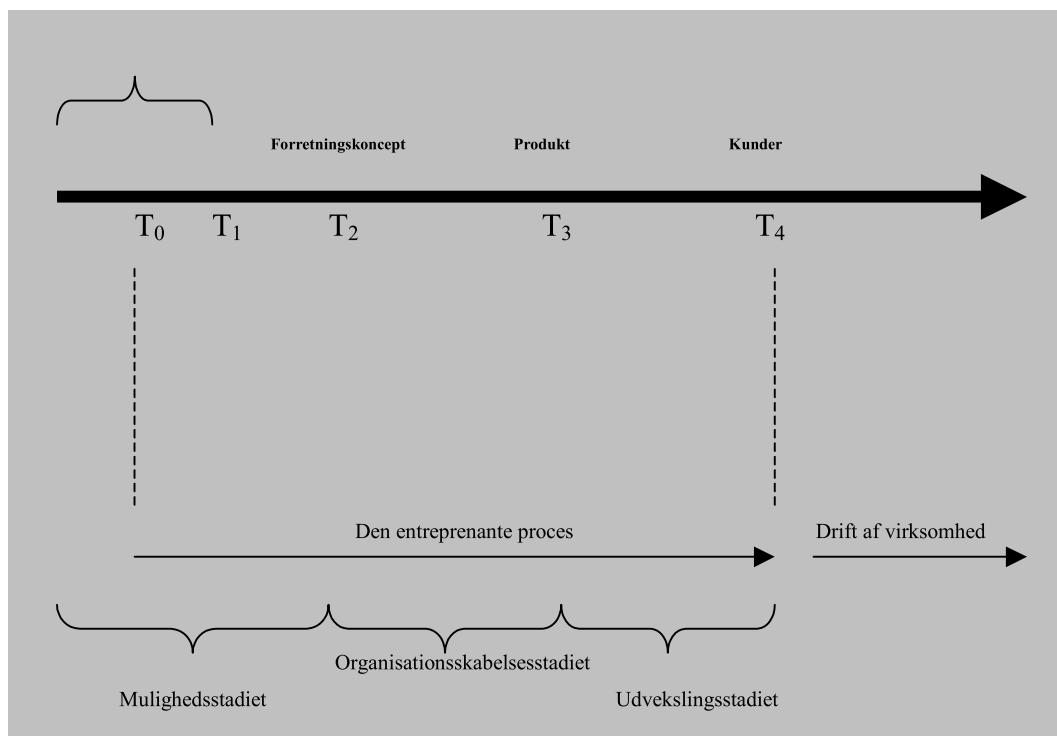
I modsætning til eksternt stimulerede entreprenører er internt stimulerede entreprenører kendtegnet ved, at identificeringen af den konkrete forretningsmuligheden går forud intentionen om at starte. Ofte i forbindelse med andre aktiviteter udkrystalliseres en løsning, der siden kan udvikles til

<sup>4</sup> Bhave (1994) definerer entreprenørskab som virksomhedsskabelse gennem opdagelse og udvikling af muligheder.

en forretning. Den pågældende løsning er ikke nødvendigvis en synlig forretningsmulighed for entreprenøren ved første øjekast, men med tiden kan løsningen betragtes af entreprenøren som en potentiel forretningsmulighed og siden måske resultere i en konkret intention om udnyttelse. Herefter følger ligeledes en proces med udvikling og præcisering af forretningsmuligheden. Hvor de eksternt stimulerede entreprenører i denne proces havde svært ved at holde fokus på den konkrete forretningsmulighed, er dette en mindre udfordring for den internt stimulerede entreprenør, da de ikke i samme omfang ”forstyrres” af en mangfoldighed af potentielle forretningsmuligheder.

Hvad angår både de eksternt såvel som de internt stimulerede entreprenører munder udviklingen og præciseringen af den konkrete forretningsmulighed ud i et forretningskoncept. Hvis entreprenøren ønsker at drage fordel af forretningskonceptet, skaffes adgang til ressourcer, der anvendes til teknologisk opsætning af eksempelvis produktionsapparat, formel etablering af virksomheder og markedsføring. Bhave (1994) benævner dette stadie som organisationsskabelsesstadiet, og dette stadie afsluttes, når det første salgbare produkt er en realitet. Herefter følger udviklingsstadiet, hvor de første udvekslinger mellem entreprenøren og omgivelserne finder sted, blandt andet gennem salg af produkter. Nedenfor har jeg forsøgt grafisk at illustrere den entreprenante proces.

**Figur 1: Den entreprenante proces**



Kilde: Egen tilvirkning på basis af Bhave (1994)

Som den entreprenante proces er skitseret her, kan processen umiddelbart opfattes som en sekventiel og kronologisk proces, hvor de enkelte aktiviteter foretages i en logisk og forudbestemt rækkefølge. Dette er naturligvis ikke tilfældet rent empirisk. Derimod kan processen empirisk i langt højere grad karakteriseres som en iterativ proces, hvor de forskellige aktiviteter og begivenheder er indlejet i hinanden og indbyrdes beslægtede. Den entreprenante proces som en iterativ proces, hvor de forskellige aktiviteter og begivenheder er indlejet i hinanden og indbyrdes beslægtede, er i høj grad eksemplificeret ved Flying Enterprise. Deltagerne foretog ofte aktiviteter relateret til forskellige stadier samtidig, og ofte baseret på læring og nye erfaringer blev tidligere beslutninger omgjort, såvel

som at aktiviteter blev udført og beslutninger truffet, om end det kronologiske grundlag ikke var tilstede. Her tænkes eksempelvis på, at entreprenøren kontakter kunder længe inden et produkt kan forevises, virtualiseres eller sandsynliggøres.

Modellens kronologiske karakter tjener dog stadig sit formål ved at fremstå som et generelt analytisk og konceptuelt referencepunkt for, hvorledes entreprenører gennemløber den entreprenante proces. Den er derfor aldeles anvendelig i forbindelse med designmæssige overvejelser for et entreprenørskabskursus.

### **Overvejelser ifm. entreprenørskabsundervisning**

Der er nu foretaget en diskussion af forløbet og indholdet af den entreprenante proces primært inspireret af Bhave (1994). På baggrund heraf vil jeg nu præsentere nogle designmæssige og pædagogiske overvejelser, der er afgørende for planlægning af et succesfuldt entreprenørskabskursus. Der er selvfølgelig en lang række overvejelser, der er afgørende for at gennemføre et succesfuldt entreprenørskabskursus. Her vil jeg præsentere de overvejelser, udledt af forståelsen af den entreprenante proces, der er anderledes og specielle ved entreprenørskabsundervisning i forhold til anden undervisning.

Overordnet kan det argumenteres, at entreprenørskabsundervisning er anderledes end almindelig undervisning indenfor styring og ledelse. For det første fordi entreprenørskabsundervisning i høj grad omhandler kreativitet – at modsige og gøre det modsatte end det etablerede. For det andet er entreprenørskab kendtegnet ved, at entreprenøren og hans produkt sjældent kan adskilles, hvilket flere af de entreprenante projekter fra Flying Enterprise er strålende eksempler på. For det tredje er entreprenant handling – sat på spidsen - anderledes ved at tage udgangspunkt i ingen eller begrænset information, hvor almindelige forretningsbeslutninger handler om håndtering af eksisterende information. Sidst kan det argumenteres, at entreprenørskabsundervisning er anderledes ved at være en tværfaglig disciplin, der indeholder dele fra den psykologiske, sociologiske, organisatoriske og økonomiske disciplin. Der er således nogle helt generelle karakteristika ved entreprenørskab, der er afgørende at inddrage i overvejelserne under planlægning af et entreprenørskabskursus.

Mange kurser på universiteter i dag tager udgangspunkt i konkrete praktiske problemstillinger, og for entreprenørskabsundervisning indebærer det ofte, at der tages udgangspunkt i deltagernes egne forretningsideer. At tage udgangspunkt i deltagernes egne forretningsideer indebærer imidlertid, at deltagerne er i færd med at starte virksomhed. Det er således en forudsætning, at de mindst har identificeret en forretningsmulighed, mens det ikke er tilstrækkeligt, at de blot har intention om at starte.

Men herudover er det også afgørende, hvor i den entreprenante proces, deltagerne befinder sig. Flying Enterprise indikerer et markant skel mellem entreprenørers undervisningsbehov under mulighedsstadiet og de efterfølgende stadier. På mulighedsstadiet har den internt stimuleret entreprenør behov for input til overvejelser omkring ”livet som iværksætter”, mens den eksternt stimuleret entreprenør har behov for input, der kan hjælpe ham med at sortere eller filtrere i mangfoldigheden af forretningsmuligheder. Hvad enten der er tale om internt eller eksternt stimulerede entreprenører, er der i et vist omfang tale om et behov for tid og ro til overveje livet. Denne fase kan for nogle entreprenører være lang, for andre er den kort, mens den for andre igen er uendelig (Carter & Gartner 1996). Derimod når entreprenørerne først har kommittet sig til et forretningskoncept – og altså bevæget sig over i organisationsskabelsesstadiet og efterfølgende udvekslingsstadiet – er det helt andre input, der er behov for. Her efterspørges konkret viden i relation til de aktiviteter, entreprenørerne står overfor – her kan være tale om juridiske og økonomiske spørgsmål, såvel som spørgsmål omkring hvorledes markedsføring kan gribes an. Der stilles ikke længere spørgsmålstege ved,

om man ønsker at udnytte forretningskonceptet, hvorfor input omkring det at være og leve som iværksætter ikke længere er nytte.

Disse forskellige behov vanskeliggør i høj grad brugen af forretningsideen i undervisningen. Det er ikke nok at forudsætte, at entreprenørerne har intention om at starte og ideer hertil. Dette vil nemlig give vanskeligheder senere i forløbet, når nogen har kommittet sig til et forretningskoncept, mens andre stadig overvejer. Disse vanskeligheder prægede i høj grad Flying Enterprise forløbet. Mens nogle stadig kraftigt overvejede, hvilke af deres ideer de ville satse på og efterspurgte metoder til denne filtrering, var andre indstillede på at komme til at arbejde i forhold til det forretningskoncept, de havde valgt, og efterspurgte eksempelvis, hvorledes kunder kunne kontaktes, eller hvorledes konkurrenter kunne identificeres. Spørgsmål, der stadig var ligegeydige for entreprenørerne i mulighedsstadiet.

Det bliver så at sige umuligt at tilgodehænge alle parter. Enten synes deltagerne, at input'ene er for generelle i forhold til deres konkrete forretningskoncept eller også synes de, at input'ene er for konkrete, når de stadig ikke har valgt det endelige forretningskoncept og dermed arbejder med at sortere i deres forskellige forretningsmuligheder. For at undgå disse vanskeligheder må det derfor kræves, at deltagerne har kommittet sig til et bestemt forretningskoncept – altså at de befinner sig på et tidspunkt efter  $T_2$  i figur 1.

Men vanskeligheder udebliver ikke af den grund – de reduceres blot. Entreprenører agerer forskelligt, og forretningskoncepter er forskellige. Dette indebærer, at nogle entreprenører vil gennemløbe den entreprenante proces hurtigt, mens andre vil bruge længere tid – tydeligt eksemplificeret af Flying Enterprise. Til en vis grad er det at foretrakke, at et undervisningsforløb afspejles af deltagerernes tidshorisont og rytme – eller formuleret anderledes at tempoet for undervisningen følger entreprenørrens tempo. Dette er selvfølgelig vanskeligt at realisere, men kan efterstræbes ved eksempelvis at rekruttere deltagerne i forhold til en bestemt valgt rytme/tempo.

Og netop at opstille kriterier for rekrutteringen er afgørende, når målet for undervisningen er forbedring af de konkret forretningsideer. Og pointen her er, at mange vanskeligheder undgås, hvis det kræves, at deltagerne har kommittet sig til et konkret forretningskoncept, samt at tempoet hvormed deltageren ønsker at starte virksomhed stemmer forholdsvis overens med kursets længde.

### Afrunding

Jeg har nu diskuteret – på baggrund af en forståelse af den entreprenante proces – hvilke overvejelser jeg mener er afgørende, når man planlægger et entreprenørskabskursus på universitetsniveau med sigte om at forbedre de konkrete ideers succesrate. Jeg påstår ikke at have løsningen herpå, men har nærmere forsøgt at formidle min erfaring herom baseret på min forskningsmæssige interesse i den entreprenante proces samt min erfaring med håndtering af entreprenørskabskurser.

Jeg er nået frem til, at det i høj grad er fornuftigt at tage udgangspunkt i deltagernes egne forretningsideer, når det primære formål med undervisningen er at fremme de konkrete forretningsideer. Vanskelighederne reduceres her markant, hvis det kræves af deltagerne, at de har identificeret og kommittet sig til et forretningskoncept og at tidshorisonten, hvormed de ønsker at starte, er i overensstemmelse med kursets længde og rytme.

**Kilder:**

- Bhave, M. P. (1994): "A process model of entrepreneurial venture creation", Journal of Business Venturing 9(3): 223-242
- Carter, N. M. & Gartner, W.B. (1996): "Exploring start-ups events sequences", Journal of Business Venturing 11(3): 151-166
- Gartner, W.B. (1985): "A conceptual framework for describing the phenomenon for new venture creation", Academy of Management Review 10(4): 696-706
- Greiner, L.E. (1998): "Revolution as organizations grow", Harvard Business Review, May/June: 55-66
- Katz, J.A. & Gartner, W.B. (1988): "Properties of emerging organizations", Academy of Management Reviews 13(3): 429-441
- Timmons, J.A. (1999): "New venture creation – Entrepreneurship for the 21st century", Irwin/McGraw-Hill, Singapore