

Den usynlige fejl i rådgivning af iværksættere?

Af Jesper Piihl og Kim Klyver

Indledning

Hansen arbejder som rådgiver af iværksættere. Hos Hansen kan håbefulde iværksættere få en kritisk vurdering af deres forretningsidéer – og hvis idéerne ser lovende ud, få råd og vejledning i, hvordan de kommer videre. For et øjeblik siden afsluttede han et møde med en iværksætter, der præsenterede sin idé og forretningsplan for ham. Men Hansens trænede blik og kritiske kommentarer og spørgsmål overbeviste iværksætteren om, at idéen var dødfødt. Det var med blandede følelser, at iværksætteren forlod Hansens kontor. På den ene side skuffet over, at idéen blev skudt i sæk. På den anden side lettet over, at huset ikke var blevet sat over styr. Tilbage alene på sit kontor stopper Hansen sin pibe, mens han glæder sig over at have fået en dødfødt idé begravet, inden den gav økonomiske og personlige lusninger til iværksætteren.

Denne lille historie ser trods alt ud til at have en lykkelig slutning. Men kan vi nu også være sikre på det? Og for hvem er slutningen mest lykkelig? Dette er temaet for denne lille artikel. Artiklen forsøger at skitsere to typer af fejl, en offentlig ansat iværksætterrådgiver kan begå i en rådgivningssituation. Desuden foreslås, at rådgiveren kan stå i et dilemma, når han stilles over for prioriteringen af henholdsvis samfundets eller iværksætterens interesser – to interesser der kan være uforenelige.

Artiklen er bygget over 4 afsnit. Først skitseres forskellige typer af fejl i rådgivningen ved at hente inspiration fra statistikkens metoder til hypotesetest (f.eks. Anderson *et al.*, 1993). Dernæst søges i separate afsnit argumenter for samfundets henholdsvis iværksætterens prioritering af fejltyper. Dette bindes til slut sammen i en konklusion, der foreslår, at rådgiveren kan være i et dilemma i prioriteringen af, hvilke fejl der skal undgås.

Artiklens idéer om fejltyper bringes her i anvendelse i forhold til iværksætterrådgivning. Men det skal bemærkes, at idéerne om fejltyper gør sig gældende i forhold til beslutning om fortsættelse eller stop af alle typer af udviklingsprojekter – eksempelvis produktudvikling, nye markedsføringstiltag eller indtræden i langsigtede, forpligtende samarbejdsrelationer med leverandører, kunder osv.

Den usynlige fejl

En forretningsidé kan betragtes som en hypotese. Viser forretningsidéen sig på sigt at føre til succes, er det det samme som at sige, at hypotesen var sand. Viser forretningsidéen sig at føre til fiasco, ja så svarer det til, at hypotesen var falsk. Således er det først ude i fremtiden, at det med sikkerhed kan konkluderes, om hypotesen er sand eller falsk – om forretningsidéen fører til succes eller fiasco. Men iværksætteren står her og nu, og med rådgiverens assistance, og skal vurdere, om han vil satse familieformuen på forretningsidéen eller ej.

Dette er illustreret i nedenstående figur:

Figur 4: Principiell oversigt over mulige udfald af beslutninger

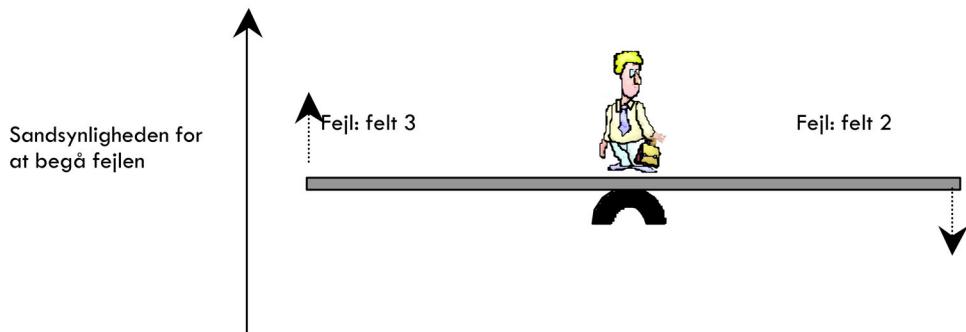
		Fremitidens dom	
		Forretningsidéen = Succes	Forretningsidéen = Fiasco
Beslutning	Fortsæt med forretningsidéen	(1) God beslutning	(2) Fejl beslutning
	Drop forretningsidéen	(3) Fejl beslutning	(4) God beslutning

Tabellens vandrette dimension viser "fremitidens dom" over forretningsidéen. Forretningsidéen kan enten føre til succes eller en fiasco. Den lodrette dimension viser det valg, iværksætteren står i her og nu – og altså inden fremitidens dom kendes. Skal han fortsætte med idéen eller droppe den? Denne matrix giver fire mulige udfald – hvoraf to er gode og to er dårlige. For det første kan der foretages en beslutning om at fortsætte med en idé, der viser sig at blive en succes (felt 1). Men det kan også ske, at beslutningen om at fortsætte fører til, at det afsløres, at forretningsidéen ikke kunne holde vand og dermed fører til fiasco (felt 2).

Felt 3 viser en situation, hvor det besluttes at droppe idéen, men hvor en fortsættelse ville have ført til succes, mens felt 4 viser en beslutning om at droppe idéen, samtidig med, at fremitiden ville have vist, at den var en fiasco. Men problemet ved felt 3 og 4 er, at sandheden om forretningsidéen aldrig kommer frem! Således vil man aldrig finde ud af, om det var en god eller en dårlig beslutning at droppe idéen.

Denne måde at stille problemet op på, peger mod to typer af fejl. Felt 2 illustrerer den fejltype, hvor der fortsættes med en fiasco, mens felt 3 viser den fejl, hvor en succes drops. Begge fejl er værd at forsøge at undgå, men problemet er, at jo mere man forsøger at undgå den ene fejl, jo mere øges sandsynligheden for at begå den anden. Vil man forsøge at undgå at sætte fiaskoer i gang (felt 2), vil det gøres ved at hæve kravene til de idéer, der fremsættes. Men dette vil føre til, at flere idéer drops, hvilket øger risikoen for at droppe gode forretningsidéer (felt 3). Modsat vil et fokus på at undgå at droppe gode idéer føre til, at man vil igangsætte flere fiaskoer! Dette gensidige forhold mellem fejtyperne er illustreret som en vippe i nedenstående figur.

Figur 5: Fejlypernes gensidige forhold



På midten af vippet står iværksætteren med sin forretningsplan i tasken. Vælger han at prioritere at undgå at starte en fiasko (felt 2) skal han gå over imod højre side af vippet. Jo længere han går over jo mere presses denne side ned, hvilket illustrerer, at sandsynligheden for at begå denne fejlype reduceres. Men konsekvensen er, at den anden side af vippet stryger i vejret, hvilket illustrerer, at sandsynligheden for at begå den anden fejlype – at droppe en god forretningside (felt 3) – forøges. Vælger han at gå til den anden side, så gør det modsatte sig gældende.

I historien, der indledte artiklen, var både rådgiveren og iværksætteren tilfredse med beslutningen. Men denne analyse viser, at de faktisk ikke kan vide, om det var en god eller en dårlig beslutning. De kan faktisk ikke vide med sikkerhed, om de er havnet i felt 3 eller 4. Havde de valgt at fortsætte idéen, ville de have fået syn for sagen. Men da felt 3 – at droppe en succes – aldrig vil blive afsløret, kalder vi den for den ”usynlige fejl”.

Men når nu et fokus på den ene fejlype øger sandsynligheden for at begå den anden, hvilken fejl skal der så ideelt set fokuseres på? I det følgende argumenteres for, at der kan være tale om et dilemma. Samfundet kan have en interesse, mens iværksætteren kan have en anden. Dette kan føre til et dilemma for rådgiveren.

Samfundets prioritering af fejlyper

Mange forskellige teoretiske skoler argumenterer på forskellige vis for, at entrepreneurship er godt for den samfundsmaessige udvikling. Dette afsnit skitserer kort nogle af disse teoretiske skolers argumenter. Målet er at overføre samfundets interesse for entrepreneurship til den type af rådgivningsfejl, man fra et samfundsperspektiv vil foretrække at minimere.

Inden for den økonomiske tilgang til entrepreneurship har der i flere århundreder eksisteret et udpræget ønske om at redegøre for sammenhængen mellem entrepreneurship og samfundsøkonomisk vækst. Både på det empiriske område og på det teoretiske område har debatten de sidste mange år været mere eller mindre intens. Her fokuseres dog udelukkende på det teoretiske område.

På det teoretiske område har debatten som nævnt koncentreret sig i forskellige skoler, der hver især havde og har deres syn på entrepreneurships indflydelse på den samfundsøkonomiske vækst. I dag ses debatten primært koncentreret omkring tre skoler: Den tyske skole (Schumpeter, 1934), den østrigske skole (Kirzner, 1973), den evolutionære skole (Aldrich, 1979).

Det overordnede argument for den tyske skole er, at økonomisk udvikling opstår, fordi forskellige klynger af innovationer forstyrre ligevægten og stabiliteten i det økonomiske system. Initiativtagere og personer bag denne indgriben er entrepreneurer, der gennem en ny og anderledes anvendelse af ressourcer skaber innovationerne. For den østrigske skole er det overordnede argument, at entrepreneuren gennem kombinationer af forskellige ressourcer indfrier ikke tilfredsstillende behov på markedet. Derved reguleres markedet for dets ineffektivitet.

Med mindre man tror på, at det er muligt rationelt at forudsige, hvorvidt en given forretningsidé vil bidrage til samfundsudviklingen gennem at forstyrre en ligevægt eller tilfredsstille udækkede behov, gælder, at jo flere forsøg, der gøres, jo større er chancen for, at nogle af forsøgene viser sig at bidrage positivt. Dette peger således i retning af, at samfundet kan have en interesse i så mange forsøg som muligt.

Dette argument læner sig op af den evolutionære skole, der er stærkt inspireret af Darwins biologiske idéer. Idéen i denne skole er, at forskellige organisationsformer udvælges fra en variation ud fra hvilke, der bedst er tilpasset omgivelserne. Variationen indeholder variationer inden for den eksisterende mængde af organisationsformer samt den variation, der stammer fra tilgangen af nye organisationsformer. Udgangspunktet er, at etablerede organisationer præges af træghed, og mængden af organisationsformers tilpasning til omgivelserne foregår primært via til- og afgang i mængden af organisationsformer. Entrepreneurship er med til at sikre tilgangen af organisationsformer – en konkurrence, der i sidste ende udvælger de bedst tilpassede og renser ud for de ringest tilpassede. Det er igennem denne stadige udvælgelse af de bedst tilpassede, at der sikres fremskridt for samfundet. Igen er det et argument for, at mange forsøg er at foretrække frem for få.

I Danmark har interessen for entrepreneurship vist sig ved en række forskellige initiativer. Her kan nævnes iværksætterydelsen, klippekortordningen, gratis rådgivning før og efter virksomhedsstart, innovationsmiljøerne, VækstKauktion, Erhvervslivets hotline, www.virksomhedsguiden.dk osv. Den hidtidige indsats kan opdeles i fem indsatsområder (Erhvervsministeriet, 1997): Styrkelsen af selvstændighedskultur, lettelse af administrative byrder og gebyrer, styrkelse af rådgivningen, lettere adgang til finansiering, indsats over for højteknologiske og innovative iværksættere.

Formålet med disse initiativer er at øge iværksætteraktiviteten og de iværksatte virksomheders overlevelsesgrad for herigennem at øge den samfundsøkonomiske vækst. Disse initiativer peger således på, at der fra politisk hold er en fokusering på at skabe meget iværksætteraktivitet.

Set fra et samfundsperspektiv peger disse forskellige argumenter på, at for samfundet gælder det om, at så mange forretningsidéer som muligt prøves af, på trods af, at nogle sandsynligvis vil gå konkurs.

Det er selvfølgelig enhver rådgivers mål at vejlede iværksætteren til at igangsætte virksomheden, når der er tale om en succes samt at vejlede iværksætteren til at stoppe, hvis der er tale om en fiasko. Hverken rådgiver eller iværksætter kan imidlertid vide sig sikre, da virksomhedens succes så vel som fiasko afgøres i fremtiden. Derfor vil der altid i rådgivningssituationer forekomme, hvad vi i dette bidrag betegner som en fejl. Skal rådgiveren varetage samfundets interesse, skal han tilrettelægge sin rådgivning på en måde, der reducerer sandsynligheden for at droppe en god forretningsidé. Dette er illustreret ved det grå felt i nedenstående figur.

Figur 6: Den værste fejl for samfundet

		Fremtidens dom	
		Forretningsidéen = Succes	Forretningsidéen = Fiasko
Beslutning	Fortsæt med forretningsidéen	(1) God beslutning	(2) Fejl beslutning
	Drop forretningsidéen	(3) Fejl beslutning: Værste fejl fra samfundsperspektiv	(4) God beslutning

Men tænkes tilbage på fejltypernes gensidige afhængighed, medfører denne prioritering en øget sandsynlighed for at igangsætte ikke-bæredygtige virksomheder (fiaskoer).

Iværksætterens prioriteringer af fejltyper

Mens det for et samfundsøkonomisk perspektiv er rimeligt entydigt hvilket rådgivningsfejl, der skal prioriteres minimeret, er det mere kompliceret set fra den individuelle iværksætters perspektiv. Alle iværksættere er forskellige, og det er ofte forskellige motiver, der ligger til grund for valget af opstart af virksomhed. Derfor vil forskellige iværksættere prioritere forskelligt mellem de to fejlbeslutninger og vil derfor også prioritere, at råd giveren forsøger at minimere forskellige fejl. Hvorvidt den ene fejl prioriteres frem for den anden kan i høj grad relateres til iværksætterens risikoaversion.

At tage risiko er ofte blevet betragtet som noget af det særegne ved entrepreneuriel adfærd, idet opstart af virksomhed per definition er en risikofyldt aktivitet. Fiasko og mulig konkurs er et væsentligt element, der indgår i iværksætters overvejelser i forbindelse med virksomhedsopstart. Konkurs og fiasko kan nemlig både på kort og lang sigt influere på iværksætterens økonomiske situation, personlige velvære og fremtidige karrieremuligheder (Das & Teng, 1997).

Der har indenfor entrepreneurship forskningen været en livlig debat omkring, hvorvidt iværksættere er mere risikolystne end ikke-iværksættere. Det har ikke hidtil været muligt ensidigt at adskille iværksættere fra ikke-iværksættere på det psykologiske plan – ej heller hvad angår risikoadfærd. Resultaterne er svage, og ofte har forskellige undersøgelser vist sig at være modstridende (se eksempelvis Brockhaus, 1980; Das & Teng, 1997). Men uanset om iværksættere ønsker at løbe større, mindre eller samme risiko som ikke-iværksættere, kan det konstateres, at iværksættere løber en risiko i forbindelse med opstart af virksomhed.

Ingen fornuftige iværksættere løber en unødvendig risiko. En fornuftig iværksætter forsøger at reducere den del af risikoen, der kan reduceres uden ualmindelig store omkostninger. Her kan blandt andet være tale om at følge forskellige råd vedrørende aktiviteter og deres prioritering i forbindelse med virksomhedsopstarten. Disse råd kan søges hos familie, venner, kollegaer eller hos de kontaktknudepunkter, der er etableret i det offentlige system for at støtte iværksættere. Disse lokale kontaktpunkter, og den hertil hørende rådgivning, har til formål at reducere risikoen for fiasko.

Men de etablerede lokale kontaktpunkter og den hertil hørende rådgivning har imidlertid også et andet formål uddover at reducere iværksætterens risiko for fiasko. Når iværksætteren kontakter rådgiveren, må det være i forventning om, at det enten vil reducere risikoen for fiasko eller øge indtjeningen ved succes.

Rådgivningen har således primært to formål for iværksætteren: nemlig at sikre overlevelse (reducere risikoen for fiasko) samt at øge indtjeningspotentialet ved overlevelse.

Som det blev nævnt i starten af dette afsnit har forskellige iværksættere et forskelligt forhold til risiko. Nogle vil måske givet deres aktuelle jobsituation, deres alternative jobmuligheder, deres civile stand, deres finansielle situation eller deres psykologiske profil gerne løbe en stor risiko, mens andre givet deres specifikke forhold er meget risikoaverse. Vi kan ikke umiddelbart sige noget om, hvorledes iværksætterne fordeler sig mellem disse prioriteringer, men blot antage, at begge to typer eksisterer – den risikolystne og den risikoaverse iværksætter.

I dette bidrag antager vi på linie med Warhuus (1999), at iværksætteren er risikoavers. For den risikoaverse iværksætter er den værste fejlbeslutning igangsætning af en fiasko, mens han ser mindre drastisk på at have stoppet en succes. Han vil hellere afvise en succes end han vil igangsætte en fiasko. Dermed vil iværksætteren også foretrække en rådgivning, hvor rådgiveren forsøger at minimere den fejlbeslutningen, det er at igangsætte en fiasko. Det er selvfølgelig tale om en forsimplet antagelse, idet der sandsynligvis også vil eksistere risikolystne iværksætter, der hellere vil igangsætte en fiasko end stoppe en succes, hvis han skulle vælge mellem de to fejlbeslutningstyper. I nedenstående tabel ses en oversigt over den risikoaverse iværksætters prioritering af fejlbeslutninger.

Figur 7: Den værste fejl for iværksætteren

		Fremtidens dom	
		Forretningsidéen = Succes	Forretningsidéen = Fiasko
Beslutning	Fortsæt med forretningsidéen	(1) God beslutning	(2) Fejl beslutning: Værste fejl fra iværksætters perspektiv
	Drop forretningsidéen	(3) Fejl beslutning	(4) God beslutning

Rådgiverens prioriteringsdilemma

Ses samfundets prioritering af fejl i forhold til den risikoaverse iværksætters, peger det på et muligt dilemma, iværksætterrådgiveren konfronteres med i prioriteringen mellem samfundets interesser og den individuelle iværksætters interesser. Jf. figur 3, vil samfundet undgå fejltyp 3, mens den risikoaverse iværksætter er mest fokuseret på at undgå fejltyp 2. Samfundet og den risikoaverse iværksætter står således og hopper på hver sin ende af vippet i figur 2!

Dilemmaet for rådgiveren består i, om han skal tage hensynet til samfundets interesser eller hensynet til iværksætteren? Den offentlige ansatte iværksætterrådgiver får sin løn af samfundet, og herudfra bør han også varetage samfundets interesser. Ordningen omkring rådgivning af iværksættere er sat i kraft med det formål at øge iværksætteraktiviteten samt at øge de iværksatte virksomheders overlevelsesgrad. Således bør den offentlig ansatte iværksætterrådgiver for at udføre sit arbejde korrekt i forhold til sin arbejdsgiver prioritere samfundets interesser – at prioritere igangsætning af fiaskoer frem for stop af succeser.

Men ved at forsøge at undgå at stoppe succeser vil man nedsætte kravene til idéerne, og dermed hæves antallet af igangsætning af fiaskoer. Så ved at varetage samfundets interesser, trodses den risikoaverse iværksætters interesser. På samme måde vil iværksætterrådgiveren trodse samfundets interesser, hvis han varetager den risikoaverse iværksætters interesser.

Problemet kompliceres dog yderligere af nødvendigheden af tillid i forbindelse med rådgivning. For at rådgivning kan fungere og iværksætteren opnår et udbytte af rådgivning, er tillid og relationen mellem rådgiver og klient (her iværksætter) vigtig (Maister *et al.*, 2000). Men hvordan skabes denne tillid af rådgiveren, hvis han prioriterer samfundets interesser, eller hvis iværksætteren har mistanke om, at han prioriterer samfundets interesser?

Er iværksætteren derimod risikolysten er der i langt højere grad overensstemmelse mellem iværksætterens og samfundets interesser, der begge hellere prioriterer en igangsætning af en fiasko frem for stop af succes.

Så ses tilbage på historien om rådgiveren Hansen, der introducerede artiklen, afsløres, at det ikke er så simpelt endda at afgøre, om det, der kom ud af mødet med iværksætteren, var godt eller skidt.

Kilder

Aldrich HE. (1979): *Organizations and environments*. Prentice Hall

Anderson DR, Sweeney DJ, Williams TA. (1993): *Statistics for Business and Economics* (5 ed.). West Publishing Company

Brockhaus RH. (1980): Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal* 23(3): 509

Das TK, Teng B-S. (1997): Time and Entrepreneurial Risk Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice* 22(2): 69-88

Erhvervsministeriet. (1997): Bedre vilkår for nye virksomheder:

Kirzner IM. (1973): *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press: Chicago

Maister DH, Green CH, Galford RM. (2000): What is a trusted advisor? *Consulting to management* 11(3): 36-41

Schumpeter JA. (1934): *The theory of economic development*. Harvard University Press: Cambridge Mass.

Warhuus JP. (1999): *Risk and uncertainty in entrepreneurial decisionmaking and resource acquisition*. Det Samfundsmaessige Fakultet, Syddansk Universitet: Odense