

## **Iværksætterens udfordring: Fra idéplan til styrkeposition i markedet**

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

Hvis du har fået en rigtig god forretningsidé, så er det som regel op ad bakke derfra!

Der skal mange ingredienser til før den kommercielle succes evt. kommer i hus. Det vil sige, før virksomheden har en position, hvorfra ledelsen kan disponere og vælge forskellige retninger for den videre udvikling.

Brush, Greene og Hart har undersøgt det fænomen ved bl.a. at se på to tilfælde, hvor den samme entrepreneur, Jeff Hawkins (manden bag Palm Computing) bevægede sig fra idéplanet til at have en ressourcemæssig platform at agere ud fra.

Det handler om at skabe maksimal udveksling ("leverage") i det man gør eller om, hvordan man får nogle få – sociale - ressourcer "vekslet" til det, man skal bruge for at skabe en god virksomhed: penge, gode medarbejdere, kontakter, omtale, kunder etc.

Når forskningen beskæftiger sig med iværksætterinteresserer den sig ofte for iværksætterens drive og personlighed, vanskelighederne med at håndtere vækst og transformation i virksomhedens organisation eller de forretningsstrategiske aspekter. Her er et studie, som fokuserer på iværksætterens sociale egenskaber. Hvad er det, iværksættere gør, når de får personer med nøgleressourcer til i en meget tidlig fase at involvere sig med hud og hår? Hvordan er de i stand til at overbevise kræsne investorer om at stille betydelige summer til deres rådighed? Hvorfor kan de samle interesse fra branchefolk og medier på et tidspunkt, hvor de kun har varm luft at byde på?

I artiklen beskrives de forskellige faser i processen ved hjælp af Hawkins' eksempler:

At samle ressourcer At tiltrække ressourcer At kombinere ressourcer At transformere personlige til organisatoriske ressourcer (at få en større organisation til at fungere).

Forfatterne sammenfatter de usædvanlige sociale egenskaber, som hos iværksætterne gør dette muligt, i 5 kategorier:

Social forståelse: iværksætterens evne til præcist at vurdere andres egenskaber, hensigter og motiver Evne til at gøre indtryk: måden hvorpå man skaber positive reaktioner hos andre Udtryksfuldhed: evnen til at udtrykke stemninger og følelser klart samt skabe entusiasme hos andre Evne til at overbevise: det at kunne ændre på andres opfattelser eller adfærd igennem kontakt ansigt-til-ansigt Social tilpasningsevne: evnen til at tilpasse sig eller befinde sig godt i en bred vifte af sociale situationer.

Første gang Hawkins gik i gang med at skabe en virksomhed, Palm Computing havde han en base af teknisk kompetence, branchekontakter og arbejds erfaring, som han var i stand til at veksle til medarbejdere, finansielle ressourcer, udviklingspartnere og de første kunder.

Anden gang havde Hawkins penge, medarbejdere og kommercielle kontakter, som han og hans partner så var i stand til at veksle til en mere kompetent, omfattende og kompleks organisation.

Det tidsskrift, som bringer artiklen, henvender sig specielt til praktikere med ny viden fra forskningsfronten. For at sikre en bedre kobling til det virkelige liv, lader man ofte praktikere kommentere artiklernes indhold.

I dette tilfælde er det en selvstændig konsulent inden for kvalitetsledelse, H. S. Haller der kommenterer. Han bruger forfatterens vinkel og begreber på et personligt bekendtskab og finder dem meget anvendelige.

Imidlertid efterlyser han dels forklaringer på, hvordan de nævnte sociale egenskaber kan læres, sådan som forfatterne påstår, og dels kan han ikke stille sig tilfreds med forfatterens påstand om, at evnen til at

transformere personlige ressourcer til organisatoriske vil være tilstede, hvis iværksætteren har viden og renommé fra tidligere præstationer på dette område. Han er enig i, at det er en nødvendig betingelse, men mener ikke at den er tilstrækkelig. Han skal også kunne skabe engagement og personlig involvering blandt medarbejderne. Det forudsætter bl.a. en involverende og visionær ledelsesstil.

Så det sidste ord er endnu ikke sagt om iværksætteri!