

Utan organisering inget entreprenörskap – Utan entreprenörskap ingen organisering

Presentation baserad på ett forskningsprogram

Carin Holmquist

Anders Karlsson

Ingela Sölvell

Uppläggning

1. Vad är problemet/problemen?
2. Organisering av och för entreprenörskap
3. Det grundläggande dilemmat, modeller
4. Stadier där organisering och entreprenörskap bryts
5. Våra empiriska studier hittills – några exempel
6. Balansering/"tvåhändighet" som rättesnöre

1. Vad är problemet/problemerna?

Alla är överens om att Sverige behöver

- ▶ fler entreprenörer
- ▶ fler nya företag
- ▶ fler växande företag

Fler behöver starta företag – vi ligger lågt internationellt

Fler företag behöver uppstå och fler behöver bli större
(70% av nya arbeten kommer i småföretag)

Jfr den svenska storföretagskulturen där 3% av
företagen sysselsätter 50 %, står för 90% av exporten
och nära 100% av FoU

1. Vad är problemet/problemen?

MEN

- ▶ Entreprenörer behöver en form för sitt entreprenörskap
- ▶ Nya företag uppstår inte ur intet eller av sig själv
- ▶ Tillväxt ställer stora krav på ett företag och kräver omdisponeringar
- ▶ Förnyelse är inte alltid lätt i stora etablerade organisationer

1. Vad är problemet/problemen?

Det krävs alltså MER för att få entreprenörer, nya och existerande företag att komma fram och/eller blomstra

Att det är svårt visas av att

- ▶ andelen potentiella entreprenörer är låg
- ▶ nya företag har låg överlevnadsgrad
- ▶ få företag har tillväxt
- ▶ etablerade organisationer har problem med förnyelse

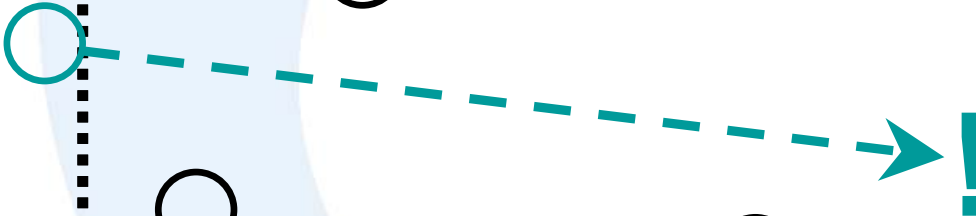
1. Vad är problemet/problemen?

Den bortglömda organiseringen!

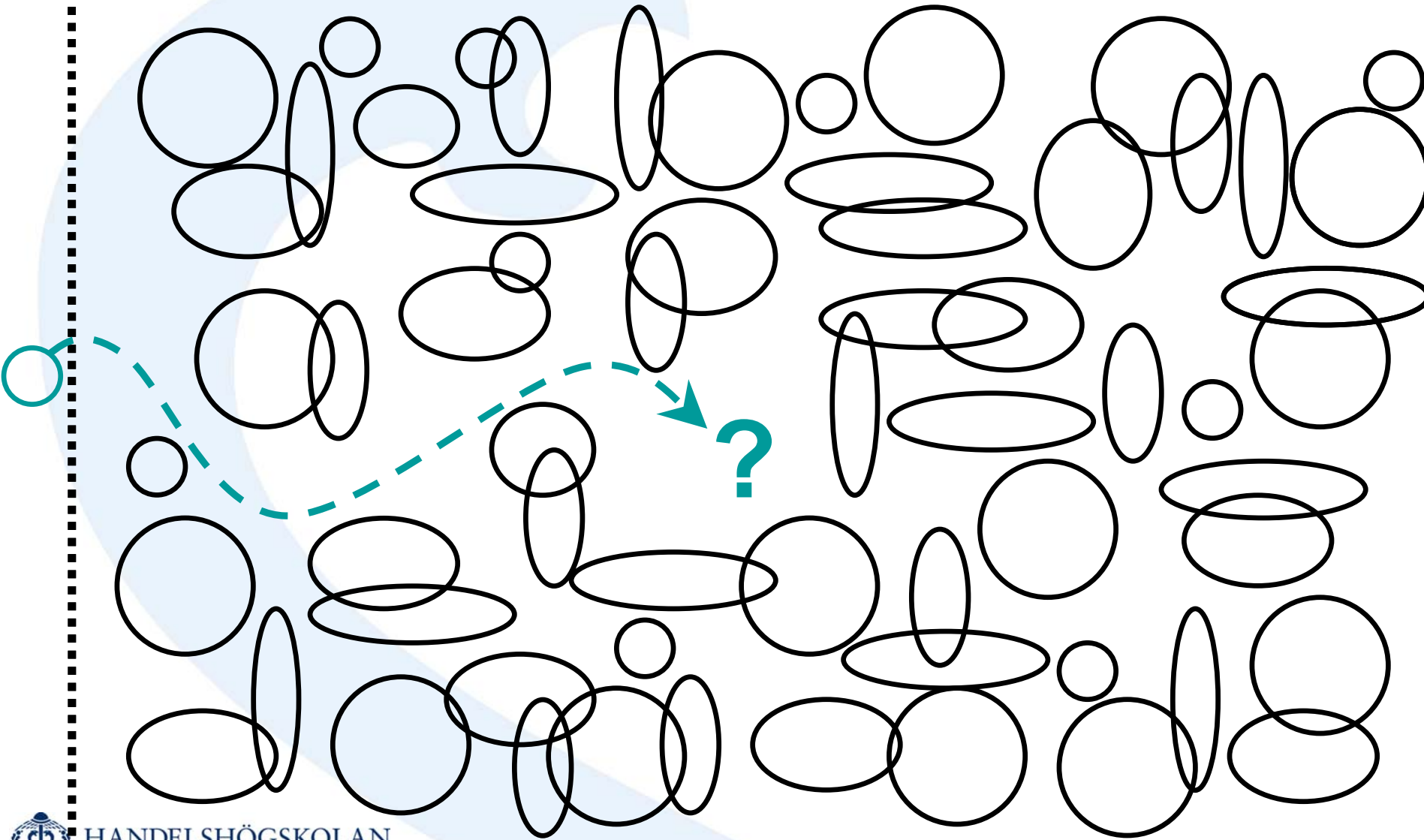
Allt entreprenörskap måste organiseras –
om än enkelt. Detta försummas ofta

I vårt alltmer genomorganiserade samhälle
kräver entreprenörskapet en **SAMTIDIG**
betoning på organiseringen av
verksamheten

Historiskt



Nu



1. Vad är problemet/problemen?

”Organisering AV och FÖR entreprenörskap”

- ▶ Ett forskningsprogram som belyser organisering i olika faser
- ▶ Betoning på samspelet entreprenörskap och organisering

2. Organisering av och för entreprenörskap

Vi baserar vårt program på såväl
entreprenörskapsteori som
organisationsteori

Skärningspunkten mellan entreprenörskap
och “klassisk” organisering gäller
avvägningen mellan stabilitet och förändring
→ balansering, timing, val mellan strategier

2. Organisering av och för entreprenörskap

Organisering av entreprenörskap berör många aspekter:

- ▶ hur kan entreprenöriella människor agera ut sitt entreprenörskap i en ny eller en existerande organisation?
- ▶ hur kan ett nytt entreprenöriellt inriktat företag transformeras till ett moget företag utan att förlora entreprenöriell förmåga?
- ▶ hur kan mogna företag och organisationer behålla och/eller vitalisera entreprenörskapet?

2. Organisering av och för entreprenörskap

Dessa frågor är svåra att hantera eftersom de innebär att balansera mellan olika krav:

- ▶ avvägning stabilitet och förändring
- ▶ avvägning teknologi och marknad
- ▶ avvägning aktiv eller passiv strategi
- ▶ avvägning entreprenörskap eller rutin

etc

2. Organisering av och för entreprenörskap

Grad av entreprenöriell orientering:

- ▶ när man söker möjligheter utan hänsyn till tillgängliga resurser
- ▶ när anställda (under toppledningen) har entreprenöriella attityder
- ▶ när man organiserar så att individer ges förutsättningar att se möjligheter
- ▶ när man medvetet söker lära av misstag
- ▶ när de anställda förmår utnyttja möjligheter
- ▶ när man underlättar nätverksbyggande, samt gradvis resursallokering

Stevenson & Jarillo

2. Organisering av och för entreprenörskap

En syn på organisering/ledning av
entreprenörskap:

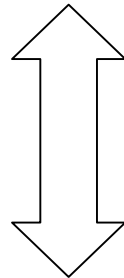
- ▶ företag behöver BÅDE variation och ordning
- ▶ ledning av variation kräver experiment och selektion (jfr Aldrich!)
- ▶ ledning är mer strategiskt god/inkännande än planering
- ▶ strategisk ledning innebär balansering av variation och ordning
- ▶ det krävs annan slags ledning för att få in
entreprenörskap

Burgelman

3. Det grundläggande dilemmat, modeller

Traditionellt

Entreprenörskap



Ömsesidigt uteslutande

Strategisk ledning

3. Det grundläggande dilemmat, modeller

Moderna teorier:

Utvecklingsstadier

Entreprenöriell grundare vs. professionell
ledare

3. Det grundläggande dilemmat, modeller

Entreprenöriellt fokus	Dimension	Administrativt fokus
Drivs av uppfattningar av möjligheter	<i>Strategisk orientering</i>	Drivs av vilka resurser man kontrollerar
Revolutionärt, med kort uthållighet	<i>Förbindelse till möjlighet</i>	Evolutionärt med lång uthållighet
Många stadier, minimal insats vid varje steg	<i>Resursuppknytning</i>	Ett stadium, total insats baserad på beslut
Tillfällig användning av nödvändiga resurser	<i>Resurskontroll</i>	Ägarskap eller användning av nödvändiga resurser
Platt, med många informella nätverk	<i>Ledningsstruktur</i>	Hierarki
Baserat på värdeskapande	<i>Belöningsystem</i>	Baserat på ansvar och senioritet
Snabb växt prioriteras; risk accepteras för att nå tillväxt	<i>Tillväxtorientering</i>	Säker, långsam, stadig
Uppmuntran av brett sökande efter möjligheter	<i>Entreprenöriell kultur</i>	Sökande efter möjligheter begränsas av kontrollerade resurser, misstag straffas



3. Det grundläggande dilemmat, modeller

Företag kan driva utvecklingen genom

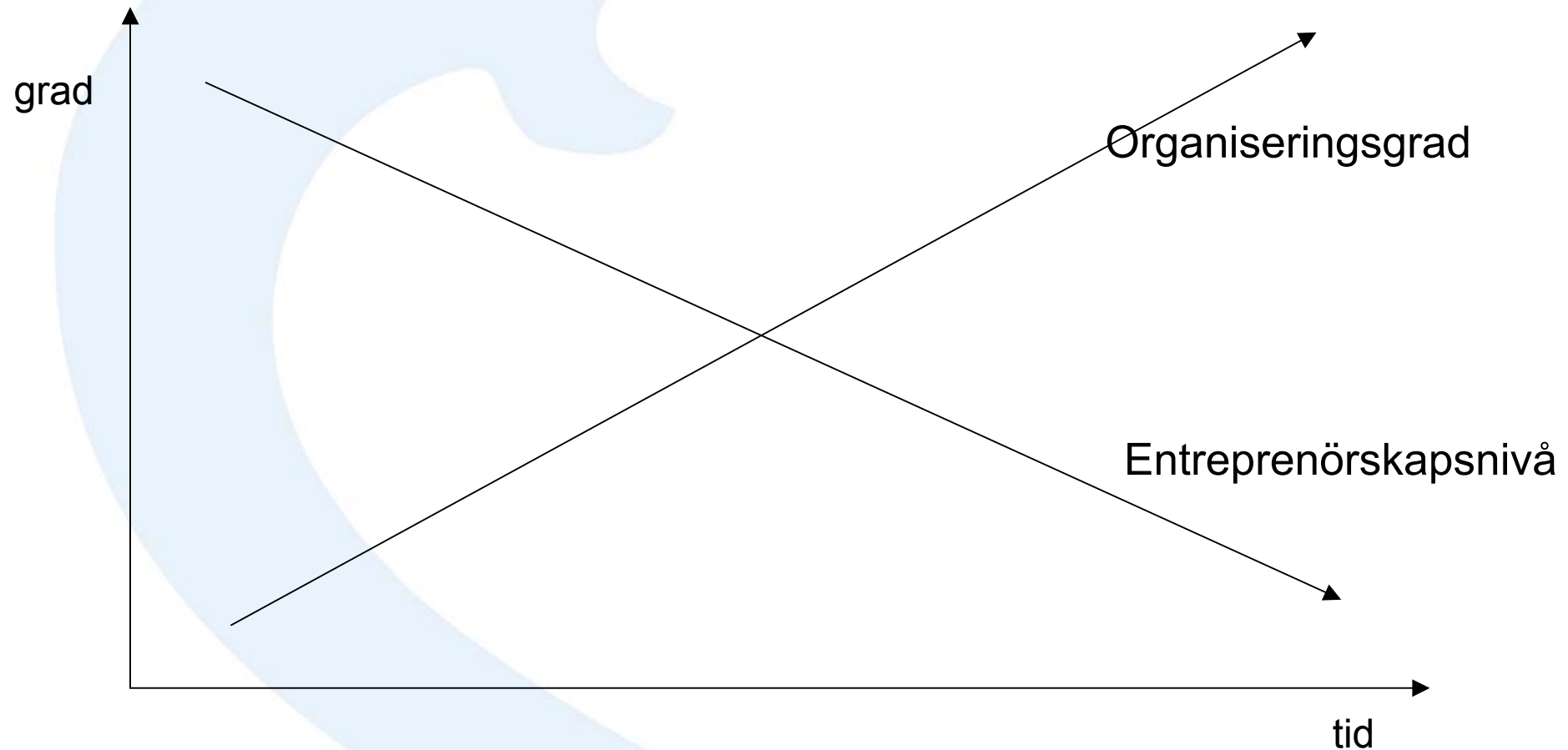
- ▶ explorering (utforskande)
- ▶ exploatering

March

3. Det grundläggande dilemmat, modeller

	Feed-back	Avkastning på projekt	Variation	Förväntat slutresultat
Explorering	Långsam, otydlig	Olikartad	Stor	Kan bli gott
Exploatering	Snabb, tydlig	Likartade	Liten	Kan bli mycket hög

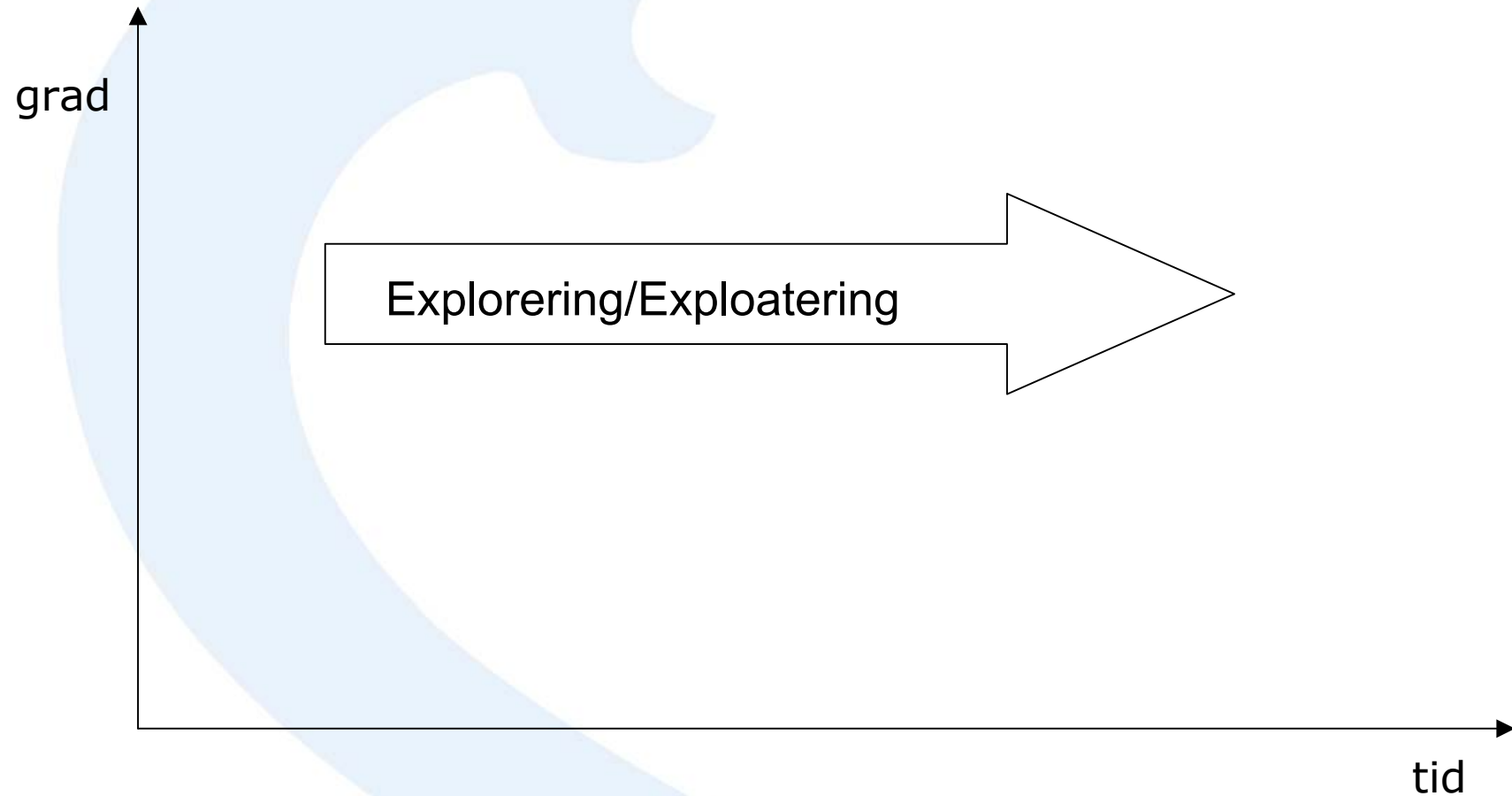
3. Det grundläggande dilemmat, modeller



3. Det grundläggande dilemmat, modeller



3. Det grundläggande dilemmat, modeller



3. Det grundläggande dilemmat, modeller

Organisering och entreprenörskap

- ▶ Entreprenöriella initiativ transformeras till nya projekt och företag genom organisering
- ▶ Denna transformation kräver både explorering och exploatering av möjligheter

“Organising as a managerial choice between dualities”

Brytting 1991; Van de Ven and Poole 1995

3. Det grundläggande dilemmat, modeller

Att hantera dualiteter innebär att man har förmåga till dynamisk anpassning

”Dynamic capabilities is the ability to integrate, build and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments” (Teese, Pisano and Shuen 1997)

Den dynamiska förmågan är olika i nya entreprenöriella företag och i gamla byråkratiska företag

3. Det grundläggande dilemmat, modeller

Vår huvudfrågeställning är:

Hur ser sambandet mellan
organiseringprocesser och utvecklingen
av entreprenöriella initiativ ut i olika stadier
av företagande?

4. Stadier där organisering och entreprenörskap bryts

- ▶ Identifikation av idén
- ▶ Start av företag eller projekt
- ▶ Finna kapital
- ▶ Tillväxt
- ▶ Från anarki till byråkrati
- ▶ Internationalisering
- ▶ Samverkan (joint ventures, alliances etc)
- ▶ Generationsskifte

4. Stadier där organisering och entreprenörskap bryts

Evolutionär teori beskriver entreprenörskap som det som skapar variationer i och mellan organisationer

Evolutionärt förlopp:

Variation – förändring av rutiner, kompetens och organisatorisk form

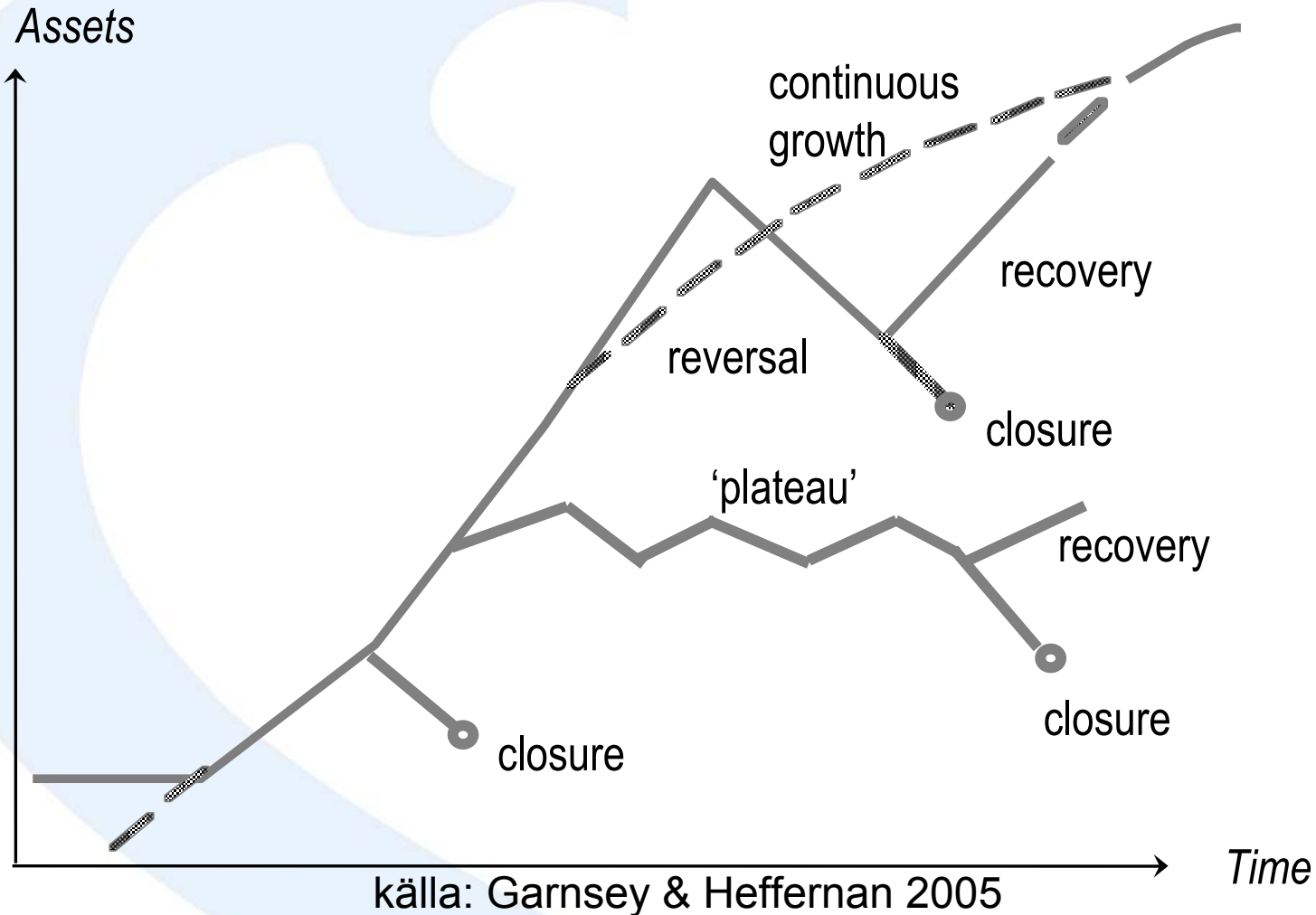
Selektion – urval och eliminering av vissa variationer

Retention – selekterade variationer behålls och kopieras

Kamp – tävlan om att erhålla knappa resurser

Aldrich

4. Stadier där organisering och entreprenörskap bryts



5. Våra empiriska studier hittills – några exempel

1. Startfas – explorering
2. Formalisering – exploatering
3. Mogna företag – baserat i exploatering
men försöker även explorera
4. Longitudinell ansats

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (1)

1. Hur möter nya entreprenörer motstånd?
 - ▶ 5 longitudinella fall följs före organisationsetablerandet
 - ▶ energi och uthållighet viktigt för idéns överlevnad
 - ▶ olika strategier för organisering

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (2)

2. Organisatorisk formalitet i nya företag

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (2)

Etablerad teori

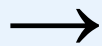
Ungt – litet – informellt

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (2)

- ▶ **Rutiner:** (Nelson & Winter, 1982).
Dynamik genom tillämpning (Feldman, 2000)
- ▶ **Regler:** (March et al., 2000).
- ▶ **Information processer, organisatoriska roller, redovisningssystem**

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (2)

Rationellt och effektivt företagande
dominerat organisationstänkandet



Socialt och aktivitetsbaserat
företagsledarperspektiv



Aktivitetsbaserat företagande

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (2)

Senare forskning

- ▶ Tidigt utformade nyckelroller bestämmer senare resultat (Baron et al. 1999)
- ▶ Anställningsrutiner (Burton 2001)
- ▶ Företags nyckelprocesser skapas tidigt genom identifierade samverkande underliggande processer (Siggelkow, 2002)
- ▶ Fördel att bevara tidig formalitet i nya företag (Hannan et al, 2000)

Organiserandet en strategisk fråga!

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (2)

Empirin

- ▶ 5 Longitudinella fallstudier
- ▶ Unga högteknologiska företag
- ▶ *In vivo*

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (2)

Empiriska observationer

▶ Två parallella processer:

Temporära lösningar

Planerad formalisering

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (2)

- ▶ Neutraliserad formalisering över tiden

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (2)

▶ Flera aktörer

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (2)

- ▶ Formalisering och den entreprenöriella utvecklingen

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (3)

Studier av lyckat entreprenörskap

- ▶ sex fallstudier
- ▶ Brown et al som utgångspunkt
- ▶ bedömning av om de är
entreprenöriellt eller manageriellt
orienterade

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (3)

Studier av lyckat entreprenörskap

QMed

- ▶ baserat i erfarenhet från industrin (avknoppning)
- ▶ kunskap om branschen → startade i Frankrike
- ▶ bootstrapping, kosmetisk exploatering för att kunna exploatera alternativa produkter
- ▶ byggde egna resurser → gav legitimitet
- ▶ sökande efter en organisation som stöder entreprenöriellt tänkande
- ▶ seriellt entreprenörskap
- ▶ managepreneur

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (4)

Institutionellt tryck kan bemötas aktivt eller passivt

Olika sätt att bemöta tryck;

Acquiesce → Compromise → Avoid → Defy
→ Manipulate

Oliver 1991

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (4)

Empiriska observationer

- ▶ I alla stadier använder entreprenörerna en variation av strategiska medel för att hantera institutionellt tryck – man kan säga att de har en verktygslåda
- ▶ Vi fann inga skillnader mellan stadierna avseende vilka former av strategier som används
- ▶ Dock fann vi att manipulering verkade vara en vanlig strategi för att hantera externt tryck.
- ▶ Manipulativa strategier gav temporär lindring i det upplevda institutionella trycket
- ▶ Entreprenörerna måste ge utrymme för “tvåhändighet” för att bibehålla sitt handlingsutrymme

5. Våra empiriska studier hittills – några exempel (4)

Slutsatser:

- ▶ Tidigare forskning hävdar att entreprenöriella (re)aktioner på institutionellt tryck underlättas av högre legitimitet

MEN vår studie av flera stadier visar att

- ▶ Legitimitet är ingen statisk resurs som ackumuleras. Tvärtom, det finns ett behov att konstant (re)agera strategiskt på institutionellt tryck - m.a.o. man ställs inför samma slags tryck även om man är mer van att hantera dem

6. Balansering/"tvåhändighet" som rättesnöre

Entreprenöriellt fokus	Dimension	Administrativt fokus
Drivs av uppfattningar av möjligheter	<i>Strategisk orientering</i>	Drivs av vilka resurser man kontrollerar
Revolutionärt, med kort uthållighet	<i>Uppbindning till möjlighet</i>	Evolutionärt med lång uthållighet
Många stadier, minimal insats vid varje steg	<i>Resursuppknytning</i>	Ett stadium, total insats baserad på beslut
Tillfällig användning av nödvändiga resurser	<i>Resurskontroll</i>	Ägarskap eller användning av nödvändiga resurser
Platt, med många informella nätverk	<i>Ledningsstruktur</i>	Hierarki
Baserat på värdeskapande	<i>Belöningsystem</i>	Baserat på ansvar och senioritet
Snabb växt prioriteras; risk accepteras för att nå tillväxt	<i>Tillväxtorientering</i>	Säker, långsam, stadig
Uppmuntran av brett sökande efter möjligheter	<i>Entreprenöriell kultur</i>	Sökande efter möjligheter begränsas av kontrollerade resurser, misstag straffas



6. Balansering/"tvåhändighet" som rättesnöre

Slutsats från våra studier:

Entreprenörer använder sin *entreprenöriella förmåga för att skapa möjligheter* och sin *organisatoriska förmåga för att skapa värde* av dessa möjligheter genom en lämplig organisatorisk ram runt möjligheterna

6. Balansering/"tvåhändighet" som rättesnöre

Alltså

Entreprenöriell OCH organisatorisk ledning (inte antingen eller)

När entreprenören förmår balansera entreprenöriellt sökande efter möjligheter med ett ägarfokus underlättar denna integrering för företaget att växa

6. Balansering/"tvåhändighet" som rättesnöre

Val mellan dualiteter?

- ▶ Organisering AV – innebär att hantera dagliga frågor om den entreprenöriella processen
- ▶ Organisering FÖR – innebär att hantera en strategi för den entreprenöriella processen

Inte val utan balansering av till synes motstridiga krav

Svaret är: tvåhändighet/ambidexterity

Brown and Eisenhardt 1997; Gibson and Birkinshaw 2004

6. Balansering/"tvåhändighet" som rättesnöre

- ▶ "Exploration is at the heart of entrepreneurship being based on new initiatives, but it is through exploitation that entrepreneurial initiatives can be proved valuable"
- ▶ "Short window of opportunity for most innovative initiatives"

Davidsson 2004; Katila and Mang 2003

6. Balansering/"tvåhändighet" som rättesnöre

Ambidexterity (tvåhändighet)

- ▶ Motsägelsefull logik (March, 1991)
- ▶ Påverkar resultatet positivt (He & Wong, 2004)
- ▶ Långsiktigt framgångsrikt
- ▶ Svår ledningsuppgift

6. Balansering/"tvåhändighet" som rättesnöre

Forskningen har hittills

- ▶ Koncentrerat sig på innovationskapaciteten i etablerade företag → i realiteten kommer de flesta nya initiativ i små företag eller från enskilda
- ▶ Begränsat organisatoriskt problem → i realiteten faller många entreprenöriella initiativ på brist på eller felaktig organisering
- ▶ Logiken att nya företag ska göra både och stämmer inte med legitimitetsproblemet → i realiteten måste alla ha förmåga att växla mellan exploration/exploatering och mellan entreprenöriell aktivitet och organisering av densamma

6. Balansering/"tvåhändighet" som rättesnöre

Vårt forskningsprogramms ändamål

- ▶ Öka kunskapen om hur organisering av och för entreprenörskap kan ske
- ▶ Vidga basen för ett effektivt policystöd
- ▶ Att hitta (hittills dolda) vägar att uppnå målen
 - fler entreprenörer
 - fler nya företag
 - fler växande företag