

Strategisk entreprenørskap

Forfattere: [Odd Jarl Borch](#), [Einar Rasmussen](#), [Einar Lier Madsen](#) Publisert: [2/2005](#)

- organisatoriske mekanismer for nyskapning i etablerteforetak

Tiltak for økt innovasjon og nyskapning har vært mye diskutert de siste årene. I de fleste bransjer fordres mer enn bare små, skrittvisse forbedringer fra dag til dag. Ledelsen må ta høyde for at dagens forretningsplattformer kanskje er passé om få år. I denne artikkelen settes søkelyset på strategisk entreprenørskap, det vil si prosesser på individ- og organisasjonsnivå som bringer fram helt nye og konkurransedyktige forretningsplattformer.

Entreprenørskap dreier seg om kreativ evne til å oppdage nye kommersielle muligheter, om vilje til å ta nødvendig risiko for å utnytte disse mulighetene og om evne til å anskaffe og koble sammen nødvendige ressurser i utviklingen av et nytt forretningskonsept. Innenfor en strategisk entreprenørskapstilnærming vektlegges søken etter nye kommersielle løsninger som gir høy verdiskapning, og som hindrer konkurrenter i å kopiere bedriftens forretningskonsepter og penetrere bedriftens markeder. Innenfor det strategiske entreprenørskapsperspektivet fokuseres det på samspillet mellom det kreative individ og de organisatoriske mekanismer som bidrar til at nye ideer får utviklingsmuligheter og nødvendige ressurser blir tilgjengelige. Strategisk entreprenørskap kan defineres som systematisert innsats med sikte på å etablere en ny forretningsmessig plattform som gir økt verdiskapning og sikrer langvarige konkurransefortrinn.

NYSKAPINGSUTFORDRINGER I NÆRINGSLIVET

I de fleste markeder og bransjer blir bedriftene nærmest kontinuerlig utfordret på å være radikalt nyskapende. I noen bransjer, for eksempel programvaresektoren, telles produktlevetiden etter hvert i måneder og ikke i år. Den sterke endringstakten gjør at det heller ikke er nok å tenke nyskapning som små, skrittvisse forbedringer av enkeltprodukter, organisasjon eller produksjonsprosesser, slik mye av innovasjonsdebatten har dreid seg om. Bedriften må arbeide kontinuerlig med fundamentalt nye forretningskonsepter som skal kunne erstatte dagens virksomhet og gi grunnlag for ny vekst inn i framtiden. Selv i tradisjonelle industrinæringene går den økonomiske og teknologiske utviklingen så raskt at bedriftsformer som har vært en suksess i generasjoner, plutselig er «gått ut på dato». Fiskeindustrien er et eksempel på hvordan kombinasjonen av globalisering og ny teknologi har gjort millioninvesteringer i anlegg og maskiner bortkastet «over natten». Konsekvensen er en ekstrem utflagging av råstoff og en intensiv priskonkurranse fra lavkostland. Fisk som tas på land i et fiskevær i Finnmark, kan sendes til Kina for bearbeiding og returneres til konkurransedyktige priser til lavprisbutikken i det samme fiskeværet der den ble landet. Bedriftene i denne næringen må bruke mye kløkt for å utvikle konkurranseverktøy som gir evne til å konkurrere både på sortiment, kvalitet, leveringsdyktighet og pris. Innenfor marin sektor krever satsing på nye oppdrettsarter som torsk, kveite og steinbit andre løsninger enn «tradisjonelt» lakseoppdrett. Det dreier seg om helt ny teknologi innenfor avl, sykdomsbekjempelse, fôr og fôringsteknologi og nye strategiske konsepter som hindrer priskonkurranse fra villfanget torsk og fra lavtprisede substitutter. De teknologiske forskjellene er fundamentale i forhold til lakseoppdrett. Dermed kan det ikke drives direkte teknologioverføring slik mange hadde tenkt. I stedet kreves langvarig FoU i alle ledd i verdikjeden.

Spesielt for små og mellomstore bedrifter er store endringer i markedsforholdene en utfordring. Bemanningen er som regel holdt på et minimum, og ledelseskapasiteten er ofte sterkt begrenset. Lederen er gjerne involvert i den løpende driften, blant annet med administrative oppgaver, salgsarbeid og innkjøp. Arbeid med en ny kommersiell plattform som betyr helt nye produkter, markeder og produksjonskonsepter, blir lett utsatt.

Styret i denne typen bedrifter består ofte av «tanter og onkler» som ikke er noen drivkraft i nytenkningsarbeidet. Faren er at bedriften venter for lenge med å sette i gang de nødvendige nyskappingsprosesser og dermed kommer på «halvdistanse» i forhold til sine konkurrenter, konkurrenter som gjerne dukker opp «fra intet» som resultat av ny teknologi og økt globalisering av markedene.

STRATEGISK ENTREPRENØRSKAP - UTVIKLING AV EN NY BEDRIFT I BEDRIFTEN

Strategisk entreprenørskap i en etablert virksomhet er særlig krevende, ettersom det dreier seg om å utvikle nye forretningskonsepter og samtidig perfektionere gjennomføringen av dagens strategi. Nye forretningskonsepter medfører arbeid både med nye produkter og produksjonslinjer, nye konkurransevirkemidler og ofte ny organisering og kompetanse internt. I så måte kan endringene være så omfattende at en ny bedrift skapes inni den gamle. Et eksempel her er IKT-bedriften Iticket i Bodø. Bedriften oppstod som en liten bigeskjeft i datasentralen Nordlandsdata, som tilfeldigvis hadde fått en forespørsel fra den lokale kinoen. Utviklingsjobben ble gjennomført til tross for en del protester fra «stormaskinmiljøet» internt, som på denne tiden anså PC-er som leketøy. Ledelsen grep imidlertid fatt i ideen, og programvaren ble et populært produkt der Nordlandsdata lå helt i forkant. I dag er Iticket markedsleder i Norden på programvare for billettbestilling i kulturinstitusjoner. Mens Iticket lever i beste velgående, er moderorganisasjonen Nordlandsdata og arbeidsplassene knyttet til stormaskinmiljøet, for lengst borte.

Fra eksemplet ovenfor ser vi at ledelsens vilje til å gripe en mulighet som «seiler» forbi, og skape forståelse for og vilje til mønsterbrudd står sentralt. Inger Ellen Nikolaisen, Nikita-gründeren, er en «porteføljeentreprenør» som utvikler nye forretningskonsepter og bedrifter «på løpende bånd». Disse er bare delvis relatert til basisaktiviteten i frisørbedriften Nikita. Uten fagutdanning og med svært begrenset startkapital har hun på ti år etablert Norges største frisørkjede, Nikita. Parallelt med oppbyggingen av Nikita har hun sammen med dyktige medarbeidere lansert en rekke nye bedrifter. Det dreier seg om distribusjon av hårpleieprodukter i eget merke, regnskapskontor, markedsføringsbyrå, kursvirksomhet, avl av islandshester og senest deltakelse i den norske versjonen av reality-serien «The Apprentice», som på TV Norge kalles «Kandidaten». Hennes utgangspunkt er at viljen velger virkelighet, og at bedriften hele tiden må fornye seg selv. Hun legger stor vekt på at medarbeiderne og partnerne i virksomheten skal være involverte og utvikle sin skaperkraft. Oppfordring til eksperimentering og originale påfunn for å få opp kreativiteten hos medarbeiderne er en viktig del av hverdagen, og det er svært kort vei til lederen, slik at gode ideer ikke skal forsvinne.

Denne typen prinsipper og mekanismer for å skape helt nye ting innad i bedriften finner vi også i store foretak. I det multinasjonale og sterkt diversifiserte selskapet 3M har ledelsen gjennom programmet «Design for Six Ziggas» en mengde incentiver til de ansatte for å tenke nytt. Blant annet gis kreative ansatte fri egentid for å forske på det de selv ønsker. Flest mulig av de ideene som kommer opp, sendes til toppsjefens kontor, slik at han er orientert om hva som skapes, og kan følge opp og bistå i utviklingsprosessen med ideer og ressurser.

RESSURSER SOM BYGGEKLOSSER

Hvordan få til den rette balansen mellom utvikling av nye forretningskonsepter og en positiv reposisjonering av de ressursene bedriften rår over, og samtidig sikre effektiv gjennomføring av den nåværende forretningsideen? Finnes det noe verktøy som kan hjelpe bedriftsledelsen med å takle disse spenningene? En relativt ny tilnærming innenfor strategiforskningen er det såkalte ressursbaseperspektivet. Dette perspektivet betegner de forskjellige egenskapene i en bedrift som *ressurser*. Slike ressurser omfatter maskiner og utstyr, men et særlig fokus rettes mot de personer og den kompetanse som bedriften rår over. Utgangspunktet for denne forståelsesrammen er at ledelsen

ikke skal være låst i tradisjonelle tankebaner når det gjelder funksjoner, roller og strukturer, men stå mest mulig fritt i å utnytte de verdier de har i bedriften, til nye formål. Ressurser fungerer som «nøytrale» byggeklosser i arbeidet med å fornye bedriften. Tabell 1 gir en oversikt over de viktigste ressurskategoriene i en bedrift.

Fysiske ressurser	bygninger, utstyr, lokalisering, naturressurser
Teknologiske ressurser	prosesser, systemer eller fysiske omforminger, herunder laboratorier, testing og kvalitetskontroll, patenter, oppskrifter, lisenser, varemerker, copyright.
Finansielle ressurser	egenkapital, lån
Humanressurser	formell utdanning, erfaring, nettverk, kreativitet.
Organisatoriske ressurser	organisasjonsstruktur, plansystemer, rutiner, samarbeidskultur, tillit, renommé
Dynamiske kapabiliteter	tenkemåter, verdier, rutiner og prosedyrer som bidrar til kontinuerlig endring og nyskaping i bedriften

Tabell 1: De viktigste ressurskategoriene i en bedrift

Det er koblingen mellom ulike typer ressurser som skaper bedriftens unike tilpasning.

Verdifulle koblinger mellom fysiske ressurser og personers kompetanse og energi betegnes som kapabiliteter. De kapabiliteter som er mest attraktive for en organisasjon og samtidig vanskeligst å etablere, er de dynamiske kapabilitetene. Det dreier seg om de ressurser som skal fornye eksistensgrunnlaget i virksomheten og sikre den framtidige konkurransevnen. Disse er altså de mest sentrale i det strategiske entreprenørskapsarbeidet.

Det teoretiske rammeverket for tenkningen rundt ressursbase finner vi hos økonomen David Ricardo. Det handler om å skape avkastning utover det normale (ricardiansk avkastning). Dette kan en oppnå ved å kontrollere en ressurs det er knapphet på, og utnytte den i kommersiell virksomhet. Slike ressurser er tradisjonelt verdifulle areal, råvareressurser, konsesjoner, lokaliseringsfortrinn og så videre. Edith Penrose har utviklet disse teoriene videre i sin bok *The theory of the growth of the firm*. Hun legger ekstra vekt på de organisatoriske og ledelsesmessige ressursenes betydning for å skape vekst og ekstraordinær avkastning. Hun framhever bedriftens evne til å tilpasse seg omgivelsene samtidig som den bidrar til å påvirke omgivelsene gjennom å utvikle og utnytte sine egne kreative ressurser. På 1990-tallet ble det innenfor ressursbasert teori fokusert sterkt på særegne og kostbare kompetanseressurser. Det er de som gjør det mulig å skape unike og verdifulle produkter og tjenester som er vanskelige å kopiere eller substituere. Utnyttelse av slike ressurser er således en kilde til langvarige konkurransefortrinn fordi konkurrentene stenges ute. Som vi ser, er fokuset innenfor dette perspektivet på bedriftens indre sterke sider i form av ressurser og ressurskombinasjoner, kombinasjoner som kunden oppfatter som særlig verdifulle, og som konkurrentene har problemer med å imitere.

Ifølge det ressursbaserte perspektivet ligger kilden til vekst i en kontinuerlig omdisponering av interne ressurser i nyskapende virksomhet og anskaffelse av eksterne ressurser der bedriftens egne ressurser kommer til kort. Bedriften og omgivelsene kan sees på som en strøm av uutnyttede kommersielle ideer, produktive tjenester, kreative talenter og teknologiske løsninger som gir rom for ekspansjon og vekst. Dette forutsetter imidlertid at ledelsen i bedriften legger til rette for at ressurs-strømmene kobles sammen. Strategisk entreprenørskap dreier seg om å knytte sammen kapabiliteter som er *heterogene og unike*, og som treffer i et marked på et riktig tidspunkt i forhold til de strategiske vinduer som åpner seg.

En bedrift som har vist evne til raskt å koble tilsynelatende enkle ressurser i avanserte kommersielle løsninger, er IKT-selskapet Catch Communications ASA i Bodø. Åpen tilgang til bredbåndsteknologi

som utnytter etablert kobberkabel for telefon, og en gryende vekst i etterspørselen for bredbåndstjenester i bedriftsmarkedet gav en ny, stor kommersiell mulighet. De to gründerne så at arbeidsgiveren deres, Telenor, hadde problemer med å utnytte denne muligheten raskt nok, og fant ut at de selv kunne bygge en ny kommersiell plattform raskere. Gründerne fikk tak i den teknologiske kompetansen og de finansielle ressursene de trengte, ikke minst gjennom å knytte til seg dyktige personer i styret som hadde både egne finansielle ressurser og de nødvendige nettverk. Gjennom tillitskapende evner og stor egeninnsats fikk de integrert ressurser både internt og eksternt. På fire år hadde bedriften tatt betydelige markedsandeler, blitt børsnotert, kjøpt opp 3 konkurrenter og vokst fra 2 til 240 ansatte.

DYNAMISKE KAPABILITETER - ORGANISATORISKE RESSURSER FOR STRATEGISK ENTREPRENØRSKAP

Vi ser av diskusjonen over at de viktigste ressursene i bedriften er av immateriell karakter, knyttet til personer med nyskapende evner. De mest attraktive ressursene er de som skaper dynamikk og forbereder bedriften på framtidige muligheter og utfordringer. Slike ressurser har vi foran gitt betegnelsen *dynamiske kapabiliteter*. Eksempler på slike er ledere som arbeider med å frigjøre ressurser for nye strategiske investeringer fram i tid, utviklingspersonell som arbeider med framtidens produkt- og produksjonsteknologiutvikling, grunnleggende forskning og utvikling (FoU), og kompetansetiltak som bringer helt nye perspektiver inn i bedriften. Dette er tiltak for å skape helt nye problemstillinger og løsninger i virksomheten og ikke rutiner for å få dagens virksomhet til å bli bedre.

En bedrift har ofte behov for forskjellige dynamiske kapabiliteter i ulike faser av utviklingen. Som vi har sett eksempler på, kan det være forskjellige personer i bedriften som representerer de ulike sidene av dens dynamiske kapabiliteter. Når en bedrift er under etablering, er de dynamiske kapabilitetene knyttet til gründerens idéutviklende og mobiliserende evner. For en teknologibedrift er det for eksempel tale om omfattende kompetanseoppbygging gjennom nettverk til FoU-miljø og profesjonelle investorer. I mange bedrifter ligger det betydelige uutnyttede dynamiske kapabiliteter i ungdom med god skoloring, stor energi og ditto selvtillit som føler at de ikke får de utviklingsmulighetene de ønsker seg.

Det ligger i kortene at de dynamiske kapabilitetene representerer kostbare ressurser både i tid og penger. Det er derfor en fare i at de dynamiske kapabilitetene kan gå ut over den eksisterende virksomheten. Utviklingen av de dynamiske kapabilitetene er derfor et særlig ansvar for styre og ledelse. Bedriftens eiere og ledere må sikre at de dynamiske kapabilitetene er til stede på ledelsesnivå, og at disse egenskapene også utvikles nedover i organisasjonen. Bill Gates i Microsoft er overbevist om at hvis en ikke bygger inn rutiner for nyskapning som hindrer de ansatte i å «hvile på sine laurbær», vil et annet firma være «konge på haugen» innen kort tid. En «ekstrembransje» i så måte er kunst- og kultursektoren. For eksempel i musikkbransjen er den kommersielle levetiden for produktene nede i noen uker – noen uker på listetoppen og en hektisk turnérunde. Det meste av innsatsen må derfor dreie seg om å skape nye musikalske uttrykk, utvikle nye produksjonsformer og etablere nye arenaer for kunstnerisk utfoldelse.

HVILKE DYNAMISKE KAPABILITETER TRENGER BEDRIFTEN?

Er det mulig å gi et klart bilde av hva slags egenskaper som gir nyskapning i bedriften, og er det i det hele tatt mulig å lage rutiner for nyskapningsprosesser? Innenfor strategiforskningen har en de senere år arbeidet mye med denne typen spørsmål, blant annet gjennom å følge nyskapende bedrifter over tid. Vi skal i siste delen av denne artikkelen gjøre noen forsøk på å systematisere denne kunnskapen. Figur 1 viser det vi mener er de viktigste dynamiske kapabilitetene. Vi har gruppert dem i fem

hovedgrupper. Det dreier seg om (1) kapabiliteter som kobler visjon og ressurser, (2) kapabiliteter som skaper nye kompetanseressurser, (3) kapabiliteter som kobler bedriften til eksterne ressurser, (4) kapabiliteter som balanserer fortid, nåtid og framtid, og (5) kapabiliteter som integrerer nye ressurser i originale og effektive ressurskonfigurasjoner.



Figur 1: Samspillet mellom de fem dynamiske kapabilitetene

De fem kapabilitetene er gjensidig koblet sammen og fungerer i et interaktivt samspill i en strategisk entreprenørskapsprosess som vist i figur 1. Visjon og ressurskobling er en svært sentral prosess og ligger gjerne foran de andre i tid. Videreutvikling av egne kompetanseressurser bør være en kontinuerlig prosess i etablerte foretak, men må kobles til de andre entreprenør-aktivitetene for å bli målrettet og nyskapende nok. Ekstern søking etter kompletterende ressurser følger når bedriften har klargjort hva den ikke makter med egne krefter. Denne kapabiliteten er særlig relevant i mindre bedrifter eller i bedrifter som vokser raskt. Overføring av ressurser fra gammel til ny aktivitet er viktig for å sikre tilstrekkelig ressurser til ny aktivitet, noe som ofte er en spesiell utfordring i store foretak med sterke, autonome avdelinger. Den femte egenskapen kobler nye ressurser i originale og effektive ressurskonfigurasjoner. Den er gjerne dominerende i slutfasen av en strategisk entreprenørskapsprosess og knyttet til utviklingen av nye strategiske virksomhetsplaner og gjennomføringen av disse. Nedenfor belyser vi de ulike gruppene av kapabiliteter nærmere.

Dynamiske kapabiliteter som kobler visjon og ressurser

Denne typen kapabiliteter er spesielt viktig for å få fram nye visjoner og mentale bilder av framtiden, visjoner som danner grunnlag for ambisiøse mål, og en diskusjon om hvorvidt bedriften kan klare å mobilisere nok basisressurser til å føre visjoner fram til et kommersielt konsept. Å skape rutiner for slike aktiviteter innebærer å frikoble ledelsen fra noen av de daglige gjøremålene, slik at de kan tenke langsiktig og strategisk. I tillegg innebærer det tiltak for å stimulere de ansatte til å delta med å få fram nye ideer, at nye visjoner om framtiden flyter mellom lederne, og at den kreative prosessen også omfatter en vurdering av realismen omkring det som kreves for å gjennomføre ideene. Visjonen og de operative målene skal være noe å strekke seg etter, men ikke utopisk. I Nikita Hair var det første målet å være dominerende i Norge, definert som et mål om 50 frisørsalonger. Etter at dette målet er nådd, er visjonen nå «å skape verdens største frisøreventyr» med mål om 500 salonger i 8 forskjellige land innen år 2015. Medarbeiderne må strekke seg langt for å nå den nye visjonen, ikke minst fordi det samtidig dreier seg om en gedigen internasjonalisering av bedriften. At de ser at lederen tar ideene på alvor og ikke sparer seg selv i arbeidet med å prøve dem ut, gir inspirasjon til videre innsats. Det samme gjør aktiv deltakelse i utprøving av nye konsepter gjennom salonger i Spania og London.

De mest sentrale representantene for denne dynamiske kapabiliteten er den daglige lederen, styret, kreative ansatte og avdelingsledere med innsikt i hva som kreves av bedriften for å nå de nye målene.

Eksempler på høye visjoner og entreprenøriell orientering finnes også innenfor offentlig sektor, og

ofte kan et mindre antall strategiske entreprenører utgjøre den store forskjellen. For få år siden ble tankene om et universitet i Bodø lansert. Ideen ble avvist av de fleste som utopisk, og det var mange kritiske røster internt i miljøet. Universitetstanken har imidlertid skapt en gedigen sportsånd ikke bare i høyskolen, men i hele regionen og frigjort midler som mange ikke trodde var tilgjengelige. Ubehagelige omrokninger av økonomiske ressurser internt aksepteres, faglige ressurser settes inn på å få til den kvalitetshevning som kreves for å bli universitet, og i tillegg er det skaffet til veie betydelige eksterne kompetanseoppbyggingsmidler, blant annet gjennom donasjoner fra regionalt næringsliv. Småkommuner i distriktene yter også støtte til professorater av sine knappe kommunale midler. Økt forskningsaktivitet, økt studenttilstrømning og tettere samarbeid med næringsliv og samfunnsliv er allerede oppnådd. Selv om det fortsatt er mange skjær i sjøen, er det få som tviler på at universitetsstatus er oppnådd om få år. Andre statlige høyskoler som ikke har hatt det samme «trøkket» på nyutvikling, står i fare for å forvitne og tape i kampen om studenter, fagpersoner og forskningsmidler.

Nedenfor presenteres noen spørsmål som gir et bilde av om en virksomhet har de rutiner og styringsprinsipper som disse dynamiske kapabilitetene representerer:

- Stimuleres ledelsen og de ansatte til stadig å bringe fram nye visjoner og «hårete» mål, og gis disse en seriøs behandling i styre og ledelse?
- Søkes det systematisk etter nye forretningskonsepter eksternt gjennom iakttagelse av andre næringer, kunder, konkurrenter, FoU-miljøer og politiske innspill?
- Bringes kreative og kunnskapsrike personer i bedriften sammen for å klarlegge framtidsbilder for bedriften?
- Gjøres det analyser som får fram hva som skal være den bærende arkitektur, strategiske retning og hvordan verdikjeden skal konstrueres i de nye konseptene som lanseres?
- Diskuteres interne og eksterne kilder til økonomiske, fysiske, personellmessige og kompetansemessige ressurser for å nå visjonen?
- Utvikles retningsgivende strategiske planer som klarlegger ressurs- og handlingsspesifikasjoner både hva angår kvantitet, kvalitet og timing av nye konsepter?

Dynamiske kapabiliteter som skaper nye kompetanseressurser

Dette kapabilitetsområdet handler om å skape nye ressurser, og da særlig ny kunnskap. Det dreier seg om utvikling av unik kompetanse i bedriften som kan bidra både til nye ideer og til at de nye forretningskonseptene kan realiseres. Vi har tidligere vektlagt at den strategiske entreprenørskapsprosessen dreier seg om å få fram en ny virksomhetsplattform, som gjerne innebærer forandringer i både produkt, produksjon, markedstilpasning og organisasjon samtidig. Det kan i realiteten dreie seg om å skape en helt ny bedrift. Ofte er dette svært krevende både personellmessig og finansielt.

De mest sentrale representantene for denne dynamiske kapabiliteten er ansvarlige for personell og opplæring og de personer som har frigitt tid til arbeid med produktutviklings- og organisasjonsutviklingsoppgaver. En viktig del av kunnskapsbyggingen er å eksperimentere og søke løsninger som gir mønsterbrudd i forhold til etablerte virksomhetskonsepter. Dette krever at ledelsen er svært tolerant overfor kritiske synspunkter. Et viktig element i dette arbeidet er å sørge for kompetansebygging som sikrer at de ansatte er i forkant når det gjelder den faglige utviklingen på sine områder. Dette innebærer gjerne å sende de ansatte ut av bedriften og koble dem opp mot avanserte (FoU-baserte) kompetanseutviklingspakker. Her har universitetene og høyskolene blitt flinkere til å etablere nye konsepter, og konsepter knyttet til «bedriftsuniversitetsløsninger» og utnyttelse av universitetenes vidstrakte internasjonale nettverk utgjør et stort potensial. Bedriften Fjord Seafood ASA etablerte i den mest hektiske vekstperioden «Fjordskolen» sammen med Høgskolen i Bodø, som et skreddersydd tilbud til sine ansatte om kompetansegivende kurs. Utdanningen fungerte samtidig som en kreativ møteplass mellom forskere og staben i Fjord Seafood.

Den mest kostbare nysatsingen på kompetansesiden er forskningsaktivitet innad i bedriften. Slik aktivitet åpner for ny unik kunnskap som kan inngå i bedriftens produkter eller tjenester. Men samtidig er gjerne kostnadene i slike FoU-prosjekter eksponentielt stigende. Et eksempel på intens FoU-innsats finner vi i bedriften Scanwafer, som produserer silisiumkomponenter til solcellepaneler. Selv om ideen allerede var utviklet, trengte Scanwafer to år med FoU for å finne fram til de praktiske, tekniske og kommersielle løsningene som var nødvendig for å sette i gang. De neste tre årene etter at produksjonen av «wafer» var startet, måtte det utvikles helt ny teknologi. Dette resulterte i en ny fabrikk ved siden av den gamle. Det ble verdens første wafer-fabrikk med automatisert produksjon i industriell skala. Maskinteknologien de bruker, er helt unik og utviklet i samarbeid med blant annet engelske forskningsmiljøer. Hver maskin er svært kostbar og har samtidig kort økonomisk levetid. Bedriften må utvikle maskinteknologien kontinuerlig for å få ned produksjonskostnadene og heve kvaliteten. Utviklingskostnadene er svært høye og må forsvares av en rask inntjening på lanserte produkter. Intensiv FoU er nødvendig for å få en teknologi som fungerer når den settes i produksjon. Satsing på denne type spisskompetanse koster mye i kroner og øre og har en høy risiko fordi en kan være på en blindvei i utviklingsarbeidet.

Nedenfor presenteres noen spørsmål som gir et bilde av om en virksomhet har rutiner og styringsprinsipper som representerer denne typen dynamisk kapabilitet:

- Stimuleres de ansatte til å utvikle sin innsikt og lære av sine erfaringer?
- Får de ansatte og ledelsen muligheter til å prøve seg i andre deler av virksomheten og i andre bedrifter gjennom utplasseringsordninger?
- Gjøres taus kunnskap tilgjengelig gjennom foredrag, nedskrivning, analyse og praktisk overføring av erfaringer?
- Er det frigjort tid til egen eksperimentering hos nøkkelpersonell?
- Er bedriften i forkant når det gjelder å drive videreutdanning av de ansatte?
- Drives det med langsiktig systematisk forsknings- og utprøvningsarbeid?
- Samarbeider bedriften med leverandører og kunder i FoU-arbeidet?
- Har bedriften forpliktende samarbeid med forskningsinstitutter?
- Er ledelsen involvert i eller løpende informert om utviklingsprosjekter?
- Lanseres jevnlig «prøveballonger» og eksperimenter innad og i markedet?
- Gjøres det systematiske sammenligninger (benchmarking) med de beste i bransjen?
- Hentes det inn eksternt personell med kritiske perspektiver og kritisk kompetanse i styre og ledergruppe?
- Skapes det aksept for prøving og feiling med romslige «tabbekvoter»?

Dynamiske kapabiliteter som kobler bedriften til eksterne ressurser

For mange bedrifter er det vanskelig å bygge opp alle ressurser for et nytt forretningskonsept i egen bedrift. Det blir derfor viktig å få tak i ressurser utenfor bedriften som kan integreres i arbeidet med å få til nye kommersielle løsninger. Det å skaffe til veie finansielle ressurser står sentralt. Det dreier seg derfor i første omgang om å lage finansielle pakker sammen med leverandører, bankforbindelser, investorer og offentlige støtteorganer som sikrer ekspansjon og nysatsing. Bedriften Catch Communications har vært meget dyktig på dette og har gjennom børsintroduksjon skaffet kapital til flere strategiske oppkjøp, for å ta markedsandeler og utvikle stordriftsfordeler raskere enn konkurrentene.

Ofte dreier det seg om teknologisk kompetanse knyttet til nye produkter og produksjonskonsepter, som bedriften Scanwafer er et eksempel på. Det dreier seg også om å skape unike koblinger eksternt som gjør at alle ingrediensene i en forretningspakke er på plass. Nyetableringer som springer ut fra forskningsmiljøer, kan ofte være rike på teknologiske ressurser generert internt gjennom forskning, men mangle kompetanse på forretningsutvikling og markedskontakt. Denne må hentes eksternt. Her har universitetene også blitt flinke til å være formidlere til eksterne ressurspersoner og institusjoner. I teleteknikkmiljøet ved NTNU utviklet Egil Eide en radar som kan se hva som befinner seg under

bakken. Han la selv vekt på å bygge opp så mye kunnskap om forretningsutvikling som mulig. I tillegg kunne han trekke veksler på faglig støtte fra NTNU-miljøet og nettverk mot kunder, finansieringskilder og personer med spesialkompetanse. En del av den mest verdifulle eksterne kompetansen ble knyttet til bedriften gjennom styret. Bedriften 3D-radar er nå ute på markedet med sin unike radar, ikke minst takket være «de gode hjelperne».

Bedriften Smart Motor er også en spin-off-bedrift fra teknologimiljøet ved NTNU. Bedriften lager avanserte elektromotorer basert på nyutviklet teknologi. Bedriften har vært avhengig av fagmiljøet ved NTNU for å utvikle nye produkter, både gjennom felles forskningsprosjekter og tilgang til høyt utdannede fagfolk. Det er først og fremst de dynamiske kapabilitetene som kobler en god kommersiell idé til avansert forskning i universitets- og forskningsinstitutter som har bidratt til at bedriften har klart å utvikle den kommersielle plattformen.

Forpliktende samarbeid eller allianser med andre gir tilgang til ressurser som ikke kan nås ved organisk vekst eller oppkjøp. En utfordring i allianser er behovet for tillit fordi bedriftene ofte må åpne egen virksomhet for innsyn fra andre. De må derfor ofte eksperimentere med ulike former for partnerskap og deleierskap, fra uformelle informasjonsnettverk til mer forpliktende strategiske allianser. Symmetriske maktforhold er svært viktige, slik at en ikke blir «misbrukt» av store partnere. I starten av lakseoppdrettsnæringen i Norge utviklet bedriftene sin kompetanse gjennom tett kunnskapsutveksling mellom oppdretterne. Dette regionale nettverk mellom små og mellomstore familieforetak ga en trygg plattform for faglig sammenligning, stordriftsfordeler gjennom felles innkjøp og investeringer i felleseide slakterier for å unngå flaskehals i verdikjeden. Med økt grad av konserndannelse og noen få store aktører føler de små at denne typen åpen utveksling er blitt vanskeliggjort, og de føler seg utrygge med tanke på samarbeid med «gigantene».

De strategiske alliansene kan styrkes gjennom deleierskap, representasjon i hverandres styre og faglige og sosiale relasjoner. På denne måten er småbedriftens fordeler knyttet til oversikt og oppfølging av kjerneprosessene, kombinert med evnen til å ta ut stordriftsfordeler gjennom overlegne samarbeidsevner. Dette gir også en selvforsterkende tillitseffekt. Ved å utvikle et renommé som en samvittighetsfull og tillitsvekkende samarbeidspartner kan bedriften i neste omgang lettere få tilgang til ressurser som ellers er kostbare og vanskelig tilgjengelige.

Nedenfor presenteres noen spørsmål som gir et bilde av om en virksomhet har innført rutiner og styringsprinsipper som representerer denne typen dynamiske kapabiliteter:

- Legger bedriften vekt på systematisk å utvikle sitt eksterne kontaktnett både i ledelsen, styret og blant de ansatte?
- Identifiseres eksterne økonomiske, kompetansemessige, politiske og organisatoriske kompetanseressurser som bedriften kan ha nytte av, systematisk?
- Arbeides det på lang sikt med å klargjøre finansielle pakker som gjør det mulig å skaffe seg personell og utstyr og gjennomføre oppkjøp når muligheten byr seg?
- Utvikles personlige tillitsrelasjoner til de mest sentrale aktørene i miljøet som bedriften er avhengig av?
- Legges det vekt på systematisk oppbygging av bedriftens renommé gjennom PR-tiltak, hyppig kontakt med potensielle samhandlingsaktører, utvikling av en felles verdi- og referanseramme og seriositet i samarbeidsrelasjoner?
- Utvikles bedriften organisatorisk, slik at det finnes ledelsesressurser som kan håndtere et stort antall flytende (virtuelle) samarbeidsrelasjoner?

Dynamiske kapabiliteter som balanserer fortid, nåtid og framtid

Vi har foran beskrevet relativt ambisiøse og tidkrevende rutiner for nyutvikling i bedriften. En stor utfordring når det gjelder entreprenørskap i etablerte virksomheter, er å ivareta dagens produksjon, produkter og kunder samtidig som en arbeider med nye forretningskonsepter. Det er tross alt gjennom

eksisterende virksomhet at ressursene for nyskaping genereres. Oppdrettsselskapet Fjord Seafood har vært gjennom en vanskelig ekspansjonsfase. I sin streben etter å bli et av verdens dominerende oppdrettsselskap kjøpte bedriften opp nye oppdrettskonsesjoner i stort tempo og til høye priser. Det ble samtidig satset på vertikal integrasjon nedstrøms med etablering av videreforedlingsanlegg og distribusjonsselskaper. I denne prosessen mistet bedriften fokuset på primærproduksjonen og betydningen av en organisasjon som ivaretar tett oppfølging av sitt bokstavelig talt levende produkt. Selskapet klarte ikke å ta ut «synergier» mellom gammel og ny virksomhet ved å integrere leddene i verdikjeden. Resultatet ble et høyere kostnadsnivå enn konkurrentenes og en ekstrem sårbarhet i en situasjon der prisene falt dramatisk.

Båtsfjordbruket i Finnmark har valgt en annen bedriftsstrategi. Bedriften produserer fiskefileter av høy kvalitet til en rekke markeder, deriblant det krevende USA-markedet. Mens fiskeindustribedrifter i resten av Finnmark har «falt som fluer» de siste årene, har Båtsfjordbruket over mange år operert med overskudd. Eier og leder Kjell Olaf Larsen er en «forsiktig general» som tar vare på det beste i tradisjonene gjennom en godt innarbeidet og dyktig arbeidsstokk. Han følger strengt opp kvaliteten på den eksisterende produksjonen i hele verdikjeden «fra kai til kunde» og er gjennomgående kritisk til å investere i teknologi på nye områder. Han legger vekt på å ha en balanse mellom gammel og ny virksomhet som gir flere bein å stå på dersom et marked skulle svikte og råstofftilgangen skulle bli ustabil. De fleste andre filetprodusenter i Finnmark har tapt enorme summer ved å forsøke å investere seg ut av krisen. Ressurser har blitt flyttet for raskt inn i store og sterkt spesialiserte anlegg, med påfølgende redusert fleksibilitet og økt risiko i forhold til markeds- og råstoffsvingninger.

Kjell Inge Røkke har på konsernnivå evnet å rekonfigurere bedrifter i stort tempo og ta ut gevinster gjennom «anriking» av eksisterende ressurser og avhending av dem som er vurdert overflødige. Ved å omstrukturere og redefinere et fokus på framtidige satsingsområder har han fått til snuoperasjoner og fått ut mer kompakte og slagkraftige konsern i de sterkt konkurranseutsatte bransjene han har involvert seg i.

Innenfor denne kapabiliteten kreves personer med «stort kritisk potensial» og stahet. Alle nye alternativer må vurderes kritisk i forhold til hva de krever av ressurser. Det er også viktig å få effektivisert dagens drift så mye at det gir nødvendig kapitalakkumulasjon for framtidig satsing. Ofte er en strømlinjeformet produksjon i den eksisterende virksomheten nødvendig for å få eksterne investorer til å gå inn med ny kapital. «Controllere» som både er kjent med de strategiske mulighetene og har en inngående kunnskap om den eksisterende driften, spiller en nøkkelrolle i den sammenheng. Likeså er det nødvendig med gode planleggingsprosedyrer og en aktiv deltakelse fra ledelsens side, fordi det her må tas mange ubehagelige beslutninger.

Bedriften Analog Services er en av verdens største produsenter av skreddersydde mikroprosessorer, blant annet de prosessorene som styrer utløsningen av kollisjonsputer i de fleste bilmerker. Her anser den administrerende direktøren det som en av sine viktigste oppgaver å frigjøre faglige og finansielle ressurser tilsvarende 10–15 % av omsetningen fra dagens aktivitet til utvikling av ny teknologi. Samtidig må han beskytte denne satsingen mot kritikk fra andre deler av bedriften i de 4–5 årene som kreves for å utvikle en ny forretningsmessig plattform. Dette fordrer en stor evne til å stå imot kritikk fra andre ledere.

Nedenfor presenteres noen spørsmål som gir et bilde av om en virksomhet har innført rutiner og styringsprinsipper som representerer denne typen dynamisk kapabilitet:

- Har en klart for seg hvor lite den eksisterende virksomheten kan klare seg med uten at det går utover kvalitet, leveringsdyktighet, arbeidsmiljø og faglig renommé?
- Arbeider bedriften kontinuerlig med å ta ut lærings- og skalagevinster fra dagens virksomhet og føre dem over i nyskapinge virksomhet?
- Arbeides det med å få bort mentale flaskehalser i form av etablerte holdninger og tankemønstre som fungerer som en barriere for nytenkning i bedriften?
- Arbeides det på lang sikt med avgang av overflødige ressurser gjennom salg av maskiner og

bygninger og nedbemanning?

- Hentes det løpende inn nye krefter gjennom nyrekruttering for å få god aldersmessig og kjønnsmessig balanse i bedriften?
- Sikres motivasjonen og sportsånden blant de ansatte for å utnytte nye muligheter uten at dette går ut over den nåværende aktiviteten?
- Flyttes mest mulig av ansvaret for den etablerte virksomheten ned på laveste nivå, slik at ledelsesressurser frigjøres og det tas ut læringsgevinster på lavere nivå?
- Er styret aktivt med i diskusjonen omkring kanalisering av ressurser mellom gamle og nye forretningsområder?
- Tar bedriften vare på sin historie gjennom god dokumentasjon og gode tradisjonsbærere?

Kapabiliteter som kobler interne og eksterne ressurser i nye ressurskonfigurasjoner

Den kanskje vanskeligste delen av den strategiske entreprenørskapsprosessen er å få et nytt forretningskonsept til å framstå i en fullstendig kommersiell pakke. Denne skal sørge for at kunden blir ekstra betalingsvillig, at konkurrentene holdes på armlengdes avstand, og at produksjonen er så effektiv at avkastningen på bunnlinjen blir over normalen. Det handler om å bruke gamle ressurser effektivt, å skaffe nye ressurser med minst mulig kostnader og å integrere disse i unike mønstre som til sammen skaper de nye bedriftskonseptene. Dette krever stor innsikt i de framtidige produktenes egenskaper og kundenes krav. Det kreves en gjennomgang av konkurransestrategi og konkurransevirkemidlene for å utmanøvrere konkurrentene. Det krever eksperimenter med prototyper som tester ut kundenes reaksjoner og produksjonsapparatet. I denne fasen er det avgjørende å være strategisk og sikre at ressursene brukes rasjonelt. Det er også svært viktig å få input fra de mest kompetente og erfarne i egen bedrift, og fra kunder og leverandører, for å få vurdert kritisk hva som kreves.

Nordland musikkfestuke er et eksempel på en virksomhet som skifter ut produktene etter hver produksjon. Musikkfestuken hadde sin spede begynnelse på 1980-tallet og bestod da av et olsok-arrangement over et par dager, først og fremst med interne krefter fra organistmiljøet i byen. I dag er det et ukelangt arrangement med langt over hundre musikkforestillinger innenfor en rekke musikkgenrer. Det ansatte bruker mesteparten av tiden sin til å utvikle nye kunstneriske produkter gjennom å koble kunstnerisk miljø, medarrangører, finansieringskilder og impulser fra et stort antall frivillige. Disse mobiliseres i noen intensive uker på sommeren og skaper resultatet sammen med nasjonale og internasjonale kunstneriske størrelser. De fleste ressursene befinner seg utenfor bedriften. Bare to personer er fast ansatt. Dette stiller svært store krav til integrerende evner for å mobilisere et hundretalls eksterne frivillige, bygge relasjoner til kunstnere og koordinere de ulike arbeidsoppgavene. Det kreves både kunstnerisk innsikt og forståelse for marked, økonomi og logistikk samt et tett samspill med kunstnere med stor sans for sin egenart. De siste årene har arrangementet blitt så bredt at det har vært vanskelig å posisjonere seg i forhold til marked og konkurrerende kulturtilbud. En har ikke klart å få til en samstemt miks mellom kunstnerisk produkt, marked og tilgjengelige ressurser og har akkumulert et underskudd som begrenser den kunstneriske friheten i årene som kommer. Dette har ført til at det er blitt ansatt en siviløkonom som daglig leder for å få markedsmessige vurderinger bedre integrert. Ansettelsen skjedde ikke uten protester fra et kunstnermiljø som var svært skeptisk til denne typen «blåruss-dominans».

Et forskningsinstitutt eller en konsulentbedrift er et annet eksempel på en bedrift med ekstremt behov for reposisjonering og rekonfigurering. Her må kompetanseressurser kobles i nye originale konstruksjoner i forbindelse med hvert prosjekt, det vil si flere ganger i året. Produktet er immaterielt og ofte diffust fordi oppdragsgivere ikke har et klart bilde av hva de etterspør. Dette forsterkes av at brukere og betalere ofte er forskjellige instanser, for eksempel når det offentlige finansierer et næringslivsrettet prosjekt. Målgruppen er både publikum i alminnelighet, bedrifter, offentlige næringsutviklingsaktører og eget fagmiljø. Dette stiller store krav til innsikt i og kunnskap om de ulike komponentene som inngår i en FoU-prosess, og betydelig kjennskap til kundenes behov.

Samtidig må det være en realistisk forståelse for hva som går med av timeinnsats, og risikoen for overskridelser er overhengende. Mange av oppdragene er i skjæringspunktet mellom forskjellige kunnskaps- og kompetanseområder, noe som krever tverrdisiplinær forståelse, tilgang til kompetanse i andre fagmiljøer og en tett kobling til brukere gjennom referansegrupper. Dette gjør at relasjonsbygging og tillitsbaserte kontrakter inngår som sentrale byggesteiner i prosjektene, både i forhold til forskere, rådgivere og de bedrifter som data hentes inn fra.

En kritisk ressurs innenfor dette kapabilitetsområdet er overblikk over og forståelse for hvordan bedriften skal koble ressurser for å få de nødvendige resultatene. Ikke sjelden er det mellomledelsen som sitter på denne kapabiliteten. Det kreves samtidig en innsats fra hele ledergruppen, og topplederen må klargjøre de økonomiske rammene omkring virksomheten og gi støtte til de beslutninger som tas. Dette innebærer eksterne avtaler som sikrer at bedriften har tilgang til eksterne ressurser, hvis disse er en sentral del av virksomhetsplanen. Det må også finnes rutiner for å vurdere når arbeidet med et nytt forretningskonsept skal avsluttes hvis det viser seg å ikke holde mål.

Nedenfor presenteres noen spørsmål som gir et bilde av om en virksomhet har innført rutiner og styringsprinsipper som representerer denne typen dynamisk kapabilitet:

- Har bedriften plassert det overordnede ansvaret for et nytt forretningskonsept på tilstrekkelig høyt ledelsesnivå, og har den engasjerte ledere og tilretteleggere i de ulike avdelingene der koblingen av ressurser skal skje?
- Har de personer som er ansvarlige for det nye forretningskonseptet, tilstrekkelig legitimitet i organisasjonen og gode relasjoner til nøkkelpersonell?
- Foreligger skriftlige planer som gjør at det er lett å få et helhetsbilde av og kommunisere hva som skal skje?
- Er ledergruppen aktivt engasjert i denne prosessen?
- Hvis bedriften gjør bruk av eksterne ressurser, har ledelsen plassert ansvaret for å ta seg av de viktigste nettverkene, blant annet i forhold til leverandører, nøkkelt kunder og andre samarbeidspartnere?
- Har bedriften utviklet incentiver, rutiner og koordineringsmekanismer som skaper en smidig kobling av ressurser på flere nivå i bedriften?
- Er det gode rutiner for informasjonsutveksling, kontrollfunksjoner og konfliktløsningsprosedyrer i hele organisasjonen?
- Har bedriften etablert sosiale møteplasser for å utvikle felles verdigrunnlag, referanserammer, tillit og positive sosialemosjonelle utviklingsrelasjoner som plattform for nysatsingen?

AVSLUTNING

Vi har foran gitt et bilde av organisatoriske mekanismer som fremmer strategisk entreprenørskap. De dynamiske kapabilitetene representerer drivkraften som skaper nye forretningsplattformer i en bedrift. Vi vet fortsatt lite om hvordan settet av dynamiske kapabiliteter bør kobles i en bedrift. Vi har tidligere vært inne på at størrelsen og den vekstfasen bedriften er inne i, påvirker behovet for dynamiske kapabiliteter. Behovet for dynamiske kapabiliteter varierer også avhengig av bransje.

Det er styret og bedriftsledelsen som har ansvaret for at de dynamiske kapabilitetene er utviklet i tilstrekkelig grad, i forhold til bransje, teknologi, størrelse og ambisjoner. Bedriftens toppledere er ansvarlige og samtidig også den viktigste dynamiske kapabiliteten når det gjelder å få til fundamentale nyskappingsprosesser. Ingen andre i bedriften har tilsvarende muligheter til å fange opp ideer, fatte beslutninger og styre iverksettingen av disse. Et entreprenørielt styre har også stor betydning i denne prosessen, både når det gjelder å få etablert nye eksterne nettverk, å sikre de ulike interessene og å kontrollere den strategiske gjennomføringsevnen.

Mobilisering av de ansatte har også avgjørende betydning for å sikre et bredt sett av utviklingsressurser og unngå at de dynamiske kapabilitetene blir for kostbare. Det må skapes en kultur

blant de ansatte for kreativ utfoldelse. Bedriften må også våge å slippe til eksterne ressurspersoner med et kritisk blikk, eksperimentere med utviklingssamarbeid med andre bedrifter, styrke de interne ressursene som er satt av til nyskapning og nettverksbygging, samt utnytte styret til nettverksbygging og kreativt strategisk arbeid. Som speideren må ledelsen være i forkant og beredt på morgendagens uforutsette utfordringer. Som oppdageren må ledelsen være klar til å klatre inn nye strategiske vinduer som åpner seg ut mot nye kontinenter. Som erobreren må ledelsen fortrest mulig kapre nytt terreng og sikre sin posisjon i et stadig mer konkurranseutsatt markedsklima der utfordrerne står i kø.