

Søren Hougaard

---



---

# Forretningsidéen

– om iværksættelsens tidligste faser

Samfundslitteratur

## Forretningsidéen

SØREN HOUGAARD

# Forretningsidéen

– om iværksættelsens tidligste faser

Forlaget Samfundslitteratur

Søren Hougaard

**Forretningsidéen**

– om iværksættelsens tidligste faser

1. trykte udgave 2004

1. elektroniske udgave 2010

© Samfundslitteratur, 2004

ISBN trykt udgave 978-87-593-1106-6

ISBN elektronisk udgave 978-87-593-9860-9

Samfundslitteratur  
Rosenørns Allé 9  
1970 Frederiksberg C  
Tlf. 38 15 38 80  
Fax 35 35 78 22

[www.samfundslitteratur.dk](http://www.samfundslitteratur.dk)  
[sforlagene@samfundslitteratur.dk](mailto:sforlagene@samfundslitteratur.dk)

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

# Indhold

Forord 9

Introduktion og sammenfatning 11

1. Iværksættelse som kompetence 25
  - 1.1 Iværksættelse som begreb 26
  - 1.2 Hvem bliver iværksætter? 29
  - 1.3 Iværksættelsesprocessens basiskompetencer 30
  - 1.4 Iværksættelse som proces 31
  - 1.5 Opfindelse, innovation og iværksættelse 33
  - 1.6 Analyseramme: Iværksættermotiver og kompetencer 37
  
2. Kreativ markedsforståelse 45
  - 2.1 Løsnings- versus problemorientering 46
  - 2.2 Firkløveret 49
  - 2.3 Nyheder i diagnostisk perspektiv 51
  - 2.4 Uoverensstemmelser som idéfremmer 58
  - 2.5 Innovation som problemdetektor 61
  - 2.6 Missing links 63
  - 2.7 Analyseramme: Kreativ markedsforståelse 64
  
3. Mulighedens vindue 71
  - 3.1 Mulighedens vindue, iværksættelse og held 72
  - 3.2 En typologi over forretningsinitiativer 75
  - 3.3 Mulighedens domæner 81
  - 3.4 Mulighedsgitteret som diagnostisk metode 82
  - 3.5 Mulighed og livscyklus 85
  - 3.6 Fra mulighed til menighed 89
  - 3.7 Paradokser om mulighedens vindue 92
  - 3.8 Analyseramme: Vurdering af mulighedens vindue 95

4. Forretningskonceptets tilblivelse 99
  - 4.1 Hvad det vil sige at definere en forretning 99
  - 4.2 Forretningskonceptets tre hovedspor 104
  - 4.3 En typologi for forretningsdefinition 106
  - 4.4 Markedsgrænser og iværksætterens chancer 112
  - 4.5 Faktorer, der influerer på forretningsdefinition og konceptudformning 116
  - 4.6 Analyseramme: Forretningskonceptets tilblivelse – jagten på det unikke 119
  
5. Adgangsbarrierer til markeder 123
  - 5.1 Introduktion til adgangsbarrierer 124
  - 5.2 Adgangsbarrierer type A: Kunde adgang 126
  - 5.3 Adgangsbarrierer type B: Kunde accept 129
  - 5.4 Adgangsbarrierer type C: Konkurrentreaktion 139
  - 5.5 Utraditionelle veje til markedet 141
  - 5.6 Analyseramme: Barrierehjulet 145
  
6. Strategier for markedsentré 149
  - 6.1 Indledende overvejelser om markedsintroduktion 150
  - 6.2 Entréstrategi type A: First mover – først, størst, bedst 155
  - 6.3 Entréstrategi type B: Differentiering 161
  - 6.4 Entréstrategi type C: Generisk produkt-markeds strategi 170
  - 6.5 Analyseramme: Entréstrategier 173
  
7. Konkurrenters positive indflydelse 179
  - 7.1 Introduktionsstrategi og valg af konkurrenter 179
  - 7.2 Konkurrenter som strategisk fødekanal 184
  - 7.3 Gode konkurrenttyper 194
  - 7.4 Sammenligning mellem gode og dårlige konkurrenter 197
  - 7.5 Analyseramme: Konkurrentbarometer for en ny virksomhed 199

8. Iværksættelse og forretningsidéer i det ufødte marked 203
  - 8.1 En anderledes udfordring 204
  - 8.2 Tilgang type A: Adaptionemetoden 208
  - 8.3 Tilgang type B: Forsøgsmetoden 219
  - 8.4 Tilgang type C: Kombinationsmetoden 221
  - 8.5 Strategier for et nyt forretningsinitiativ på ufødte markeder 226
  - 8.6 Analyseramme: Risikoanalyse og -styring i innovative situationer 228





# Forord

Forventningen om, at et samfund med høj iværksætteraktivitet er mere robust og har større chancer for at skabe vækst, har resulteret i, at iværksættelse i dag er placeret højt på den vestlige verdens politiske dagsorden.

Det etablerede erhvervsliv er den væsentligste kilde til opstart af nye aktiviteter, så tilstedeværelsen af innovative og ekspansive virksomheder i samfundsøkonomien er afgjort en fordel for iværksættelse og ikke en svaghed. Men som alle andre har også denne motor brug for brændstof og vilkår, der bidrager med muligheder og kompetence, for at den kan levere fremdrift.

Arbejdet med denne bog udspringer af praksis, nærmere bestemt forfatterens personlige oplevelser og erfaringer fra en dagligdag fyldt med opstartsprojekter, produktudvikling, marketingstrategiske problemstillinger, forretningsplaner, risikomæssige overvejelser og beslutninger. Ofte hårde nødder at knække i en hverdag, hvor sandsynligheden for at tage fejl konstant er til stede, og hvor prisen for fejltagelser er høj.

I mine mange år med iværksættelse og innovation har jeg stiftet bekendtskab med utallige idéer, strategier og planer. Det har altid stået som lidt af en gåde, hvorfor der gøres så meget ud af *forretningsplaner*, men relativt lidt ud af *forretningsidéer*. En af mine gode venner blev fornylig spurgt, om han var interesseret i at investere i et opstartsprojekt. Han konkluderede efterfølgende: "De unge mennesker har udarbejdet en fantastisk flot forretningsplan; problemet er blot, at der ikke er nogen forretningsidé bag!". Netop dette faktum kendetegner rigtigt mange iværksættersituationer.

En af grundene til den tilsyneladende manglende opmærksomhed og fokus på selve forretningsidéen er sandsynligvis et irriterende underskud af metode og teknik: Hvad gør man for at forme en konkurrencedygtig forretningsidé, og hvordan kan man vide, om den idé, man er nået frem til, kan bære?

I den lange række af faktorer, der influerer på en ny forretningsidé's chancer for at få succes, besluttede jeg mig i nærværende bogprojekt for at koncentrere mig om én og kun én dimension, nemlig *markedet*, forstået

som kunder og konkurrenter. Ikke, at der er noget som helst overraskende i, at markedskræfterne spiller en afgørende rolle for, om en forretningsidé slår an eller ej, men fordi dette krydsfelt har brug for en voldsom metode-mæssig styrkelse.

Da mit faglige ståsted er strategisk marketing, og da al god strategisk marketing altid rummer elementer af fremragende iværksættelse, var det naturligt at søge mod en kombination af det afsætningsøkonomiske begrebsapparat og opstartssituationen, symboliseret ved spørgsmålet: Hvordan kan modeller, tankegange og metoder, der er velkendte inden for afsætning, omsættes til konkrete, brugbare teknikker til iværksættelse?

Resultatet af arbejdet foreligger nu i skikkelse af denne bog, *Forretningsidéen – om iværksættelsens tidligste faser*.

Jeg skylder en række personer en stor tak for deres bidrag i processen. Det gælder mine faglige sparringspartnere, der har gennemlæst og kommenteret manus – nogle i flere omgange. Mine kolleger, lektor Henrik Johannsen Duus og lektor Kenneth Husted, Handelshøjskolen i København, har på yderst professionel vis sat skik på systematik, begrebsapparat og litteraturanvendelse. Mine forretningsvenner direktør Torben Hage og direktør Lars Ole Kornum har nærlæst manus og ydet en stor indsats for at fremme pædagogikken og har konfronteret mig med en række relevante, praksisnære spørgsmål. Min søn, Lars Hougaard, cand. polit, Msc, har på vanlig moden og analytisk vis peget på et betydeligt antal forbedringsmuligheder i projektet, der næsten alle er indarbejdet i det færdige manus.

Berit Döhl har på forbilledlig vis været tovholder på det redaktionelle og grafiske, og hende skylder jeg også en stor tak.

Bogen indeholder mange eksempler fra praksis, hovedsagelig danske cases. Nogle af disse har været forrygende succeser, mens andre har måttet give op. Jeg har forsøgt at gengive disse casebeskrivelser loyalt og ukompromitterende og ved af egen erfaring, at risiko for fiasko og tab er en uadskillelig del af en iværksætters virkelighed.

I årene fremover er det min tanke at samle yderligere materiale om iværksættelsens tidligste faser med det mål for øje at kunne bidrage med viden og systematik i disse afgørende øjeblikke, hvor grundlaget for fremtidens virksomheder bliver skabt.

Rungsted Kyst  
Januar 2004  
*Søren Hougaard*

# Introduktion og sammenfatning

“Knowledge is proud he has learned so much;  
wisdom is humble he knows no more”.

*William Cooper*

## Vision

Visionen for *Forretningsidéen* er at præsentere og forklare iværksættelsesprocessen fra en idé's undfangelse til den nye virksomheds eller forretningsenheds introduktion på markedet. *Forretningsidéen* er tænkt som en fortælling, der både skærper sanserne mod og øger appetitten på iværksættelse. Bogens sigte er såvel lærings- som inspirationsorienteret. Fokus i *Forretningsidéen* er det konkrete forretningsinitiativ – ikke samfundsperspektivet.

For at kunne forfølge bogens vision energisk og direkte nok er der valgt en særlig tilgang til problematikken omkring iværksættelse, hvorved man naturligt nok afgrænser sig fra andre – muligvis lige så spændende vinkler. Den valgte tilgang kan sammenfattes således:

Bogen behandler *for det første* det tidlige stadium af en virksomheds eller en forretningsaktivitets tilblivelse – det indledende møde mellem forretningsidé og marked: mulighed, koncept, barrierer, adgang. I bogen bliver det kaldt en styrkeprøve. Fremragende iværksættelse slutter ikke med den første, umiddelbare markedsaccept. Her begynder det først. Markedet bestemmer, om fortsættelse følger, eller om initiativet går definitivt til grunde. Om styrkeprøven blev bestået. Derfor er denne fase altafgørende.

*For det andet* har *Forretningsidéen* et kompromisløst markedsorienteret afsæt. Det er oftest langt vanskeligere at få øje på et problem og forstå, hvorfor det er et problem – og dermed kimen til en mulighed – end det er at udvikle løsninger! Dette synspunkt må ikke opfattes som devaluering af teknologisk gennembrudskraft eller evne til at skabe fremragende produkter. Faktum er blot, at mange forretningsinitiativer snubler i en misforstået

søgen efter en styrkeposition, der læner sig kritikløst op af troen på teknologisk, produktmæssig overlegenhed og fysiske attributter, mens kunderne i virkeligheden oplever helt andre problemer og behov end teknologiske (for)spring eller paradigmeskift og derfor sjældent tager det nye til sig – ofte med smertelige resultater for iværksætteren til følge.

Og endelig *for det tredje* anlægges der provokerende generelle betragtninger omkring iværksætter- initiativers kanter og potentiale, der i nogen grad strider mod den gængse opfattelse. F.eks. hævdes det i *Forretningsidéen*, at intens konkurrence er en gunstigere situation end ingen konkurrence, og at first mover, dvs. frontløber-fordele, ofte er overdrevne eller illusoriske.

Bogens afsæt er markedsvilkårene, og referencerammen består af principper, metoder og processer, hvormed man kan kombinere særegne kompetencer med forståelse for markedet til at skabe en forretningsmulighed. Denne snævre optik underkender på intet tidspunkt betydningen af overraskelsesmoment eller talent.

## Komposition

Bogen benytter sig af forskellige kildetyper i et sammenvævet mønster, der gerne skulle fremtræde som en afrundet, logisk helhed. Formålet er ikke at udlede og generalisere på et abstrakt grundlag alene. Ej heller er det intentionen at slutte fra ét enkelt tilfælde til alle andre. Bogen er komponeret ved at låne, komprimere, relatere, kombinere, omsætte og konkretisere. Dens originale bidrag er dens flow og fokus – kompositionen – snarere end selvstændige tillæg til den viden, der findes om iværksættelse.<sup>1</sup>

Fire tråde væves sammen:

---

1 *Forretningsidéen* rummer en vekselvirkning mellem livet inden for i det enkelte forretningsinitiativ og en kølig distance til dette. Konklusionerne og generaliseringerne i bogen er således blevet skabt i en kombination af interaktion med mennesker og projekter i iværksættelsesfasen og fortolkning af disse situationer. Denne proces må nødvendigvis præges af skiftevis engagement, indlevelse og afstandtagen med henblik på at kunne fortolke og perspektivere.