

Corporate ventures tilføres centrale ressourcer via personlige netværk

Af Majbritt Rostgaard Evald

Resumé

I denne artikel ses der nærmere på, hvorledes ansatte, der arbejder i en nyetableret højteknologisk virksomhed inden for en koncerninkubator kontekst gør brug af deres personlige netværk til at tilvejebringe centrale ressourcer for at sikre virksomhedernes tidlige vækst. Konkret tages der udgangspunkt i en undersøgelse af hvordan medarbejdere i fire højteknologiske NKT-virksomheder gør brug af deres personlige netværk. Her viser resultaterne at personlige netværk anvendes til at tilvejebringe centrale ressourcer. I flere tilfælde kan det formelle kon-

cerninkubatorsystem, som virksomhederne er indlejret i, ikke i tilstrækkelig grad servicere de højteknologiske virksomheder med de ressourcer som medarbejderne har behov for. Resultaterne peger således på, at personlige netværk spiller en afgørende rolle for overlevelsen af specielt højteknologiske virksomheder på trods af det koncerninkubatorsystem medarbejderne er en del af. Desuden viser resultaterne at forskellige typer af medarbejdergrupper har behov for forskellige typer af personlige netværk til at dække forskellige ressourcebehov.

Brugen af personlige netværk er undervurderet

Traditionelt anses personlige netværk ikke for at spille en større rolle i dannelsen og udviklingen af nye virksomheder inden for en veletableret organisation. Mange af de ressourcer, entreprenører i uafhængige ny-startede virksomheder skal tilvejebringe, anses for allerede at være til stede, når nye virksomheder dannes inden for konteksten af en veletableret organisation.

På sin vis kan denne betragtning være rigtig set i et øjebliksbillede, fordi de virksomheder, som dannes og udvikles inden for en eksisterende organisation, i de fleste tilfælde har visse ressourcer til rådighed i den tidlige opstartsfasen. Af økonomiske ressourcer kan finansiering, ansættelse af kompetente medarbejdere, lokaliteter, af-

klaring af prøveperioders mål, resultater og varighed være fastlagt på forhånd af moderorganisationen. Dette gælder også for ikke-økonomiske ressourcer. Af symbolsk støtte er det fx nærliggende at antage, at en vis grad af accept, politisk godkendelse og legitimitet på forhånd er til stede, ellers ville den nye virksomhed næppe være blevet dannet. Det er også rimeligt at antage, at de fleste veletablerede koncerner danner nye virksomheder, som i større eller mindre grad trækker på eksisterende viden og knowhow. En ting er dog, hvad der på forhånd ser ud til at være tilvejebragt af ressourcer til dannelsen af en ny virksomhed, en anden ting er, hvad der sker under den fortsatte udviklingsproces af virksomhe-

den. Især er usikkerhedsmomentet kendetegnende for højteknologiske virksomheder. For hvor mange ressourcer vil fx pr. automatik være til stede, når uforudsete problemer opstår, såsom at højteknologiers kommercielle potentiale forandrer sig?

Et indblik i, hvad der sker i den tidlige vækstperiode, efter at den højteknologiske virksomhed er etableret, kan et fokus på ansattes personlige netværk bidrage med. Her viser fokus, hvordan virksomhedernes medarbejdere bidrager med forskellige typer af ressourcer gennem deres personlige netværk, når koncerninkubatormiljøet er utilstrækkeligt. Det specielle ved højteknologiske virksomheder er, at medarbejderne fremstiller produkter eller processer, som er baseret på udnyttelsen af avanceret naturvidenskabelig og teknologisk viden. Den avancerede teknologi er typisk ikke kendt af andre end den lille gruppe af entreprenører, virksomheden består af i opstartsfasen. Dvs. at kun ganske få medarbejdere har indsigt i og forståelse for den teknologi, der skal arbejdes med i de nye højteknologiske virksomheder, samt fornemmelse for teknologiens kommercielle potentiale. Koncerninkubatormiljøet kan således have svært ved at bidrage med nødvendige ressourcer, selvom de forsøger på det. Entreprenører i højteknologiske virksomheder danner således, i de fleste tilfælde, fra bunden deres egne erfaringer med den avancerede teknologi, de har fået til opgave at arbejde med. Der arbejdes derfor i en situation med stor usikkerhed og tidspres samtids med, at der er behov for, at mange forskellige kompetencer kombineres. I denne situation kan entreprenørernes personlige netværk være et frugtbart element i udviklingen af de nye højteknologiske virksomheder, fordi der ad denne vej hurtigt, og ofte også billigt, kan tilvejebringes finansielle, materielle og ikke-økonomiske ressourcer, som kan sikre de nyetablerede virksomheders overlevelse på kortere og længere sigt. Det er således nødvendigt, at større virksomheder, der er interesserede i corporate venturing, er bevidste om de res-

sourcer, deres medarbejders personlige netværk kan tilvejebringe, fordi der herigennem kan tilføres centrale ressourcer.

Begrænset viden om betydningen af personlige netværk i corporate ventures

Hidtil er det begrænset, hvad der eksisterer af undersøgelser, som fokuserer på personlige netværks betydning i en koncerninkubator kontekst. En enkelt undersøgelse skal dog fremhæves, fordi denne afdækker potentialet for entreprenørskab i en koncerninkubator kontekst (Johannisson, Alexandersson, Nowicki og Senneseth, 1994).

Resultaterne viser kort sammenfattet, at:

- personlige netværk inden for en koncerninkubator kontekst har en *lav grad af heterogenitet*. Dvs. at de ikke er specielt udadvendte. I stedet orienterer de sig indad i koncernen, og resultatet er derfor, at homogene, dvs. ensartede, ressourcer mobiliseres.
- relationerne i de personlige netværk *ikke er specielt robuste*. Tværtimod beskrives relationerne som svage, fordi de kan karakteriseres som værende forretningsrelationer. Resultatet er derfor, at primært svage, dvs. generelle ressourcer tilvejebringes.

Resultaterne kan dog anfægtes. For det første kan det diskuteres, om det metodisk giver mening at karakterisere personlige netværk som homogene, fordi disse fortrinsvis trækker på relationer fra koncerninkubator konteksten. Det synes umiddelbart for enkelt at vurdere samtlige de relationer, der trækkes på i en koncerninkubator kontekst som bidragende til homogenitet og kun vurdere de eksterne relationer til offentlige organisationer og private virksomheder som medvirkende til heterogenitet. Den opdeling, som ligger bag undersøgelsen af Johannisson et al., er således ikke videreført i undersøgelsen af fire nye

højteknologiske NKT-virksomheder, som præsenteres i artiklen. Som alternativ sættes grænsen mellem eksterne og interne kontakter således, at kontakter fra samme virksomhed, som entreprenørerne selv er tilknyttet, anses for at være medvirkende til homogenitet, men hvor relationer til forskellige NKT-virksomheder samt til offentlige organisationer og private virksomheder formodes at bidrage til heterogeniteten i entreprenørernes personlige netværk. Desuden ses der på, hvor mange af entreprenørernes personlige kontakter, der er hierarkisk funderede. Dvs. hvor mange af de personlige kontakter, der eksisterer, går fra personer, som er højere placeret inden for et hierarki end entreprenørerne selv. Denne indikator antages også at kunne vise, om der er mulighed for at tilvejebringe heterogene ressourcer.

For det andet kan skellet mellem forretningsrelationer som værende svage og sociale relationer som værende stærke diskuteres. En opdeling, som er for firkantet, idet den ikke tager hensyn til, at en forretningsrelation over tid kan udvikle sig til at indeholde sociale aspekter (Evald 2004). Heller ikke her videreføres den opdeling, der er foretaget af Johannisson et al. således i undersøgelsen af fire højteknologiske virksomheder. I stedet vurderes en forretningsmæssig relations robusthed ud fra, hvor hyppigt den anvendes, og hvilken betydning den tillægges. Når disse to indikatorer tages i betragtning sammen med relationens oprindelse (forretningsmæssig sfære), og om denne med tiden er blevet suppleret med sociale aspekter, kan den grad af robusthed, der ligger i entreprenørers forretningsmæssige netværk, belyses mere nuanceret.

For det tredje tager den måde, Johannisson et al. anvender dimensionerne heterogen og robust på, ikke højde for de forskellige typer af ressourcer, der kan være behov for. Automatisk anslår forfatterne, ligesom megen netværksteori også gør, at en høj grad af heterogenitet i et personligt netværk er effektivt (Granovetter, 1973), og at robuste relationer er at foretrække frem for svage (Coleman, 1990). I undersøgelsen af Johannisson et al. kombineres de to dimensioner således ikke, hvilket betyder, at de resultater, der fremkommer, udelukkende tolkes endimensionalt. Kombineres dimensionerne i stedet, fremkommer der et mere nuanceret billede af, hvilke typer af relationer der er effektive til at tilvejebringe forskellige typer af ressourcer. Der er således analytisk set mulighed for, at der kan søges ressourcer gennem fire forskellige typer af relationer. Se nedenstående tabel:

Relationer til personer, som har adgang til miljøer, som den ansatte ikke direkte selv kan komme i kontakt med, og hvor der eksisterer tillid mellem den ansatte og personerne på grund af fx et dyberegående kendskab til hinanden, kan være effektive til at skaffe den ansatte adgang til *supplerende og følsomme ressourcer* (Burt, 2000; Krackhardt 1992). Fx kan der her være tale om personlige oplysninger om en leverandør, man ønsker at gøre forretninger med. Sådanne personer er typisk placeret i andre virksomheder, end den ansatte selv er tilknyttet, eller placeret i en anden position, der giver adgang til miljøer, den ansatte ikke selv direkte kan komme i kontakt med.

Ønskes der i stedet adgang til supplerende og generelle ressourcer, kan det være effektivt at søge disse via heterogene og svage relationer. Det vil endnu engang sige,

Tabel 1. Fire typer af relationer kan rejse forskellige typer af ressourcer.

	Heterogene	Homogene
Robuste	Supplerende og følsomme ressourcer	Sammenfaldende og følsomme ressourcer
Svage	Supplerende og generelle ressourcer	Særegne og virksomhedsspecifikke ressourcer

Kilde: Egen udformning

at man trækker på personer, som er placeret uden for de ansattes dagligdag, men hvor det personlige kendskab til hinanden ikke spiller den store rolle, fordi de ressourcer, der skal tilvejebringes, er offentligt tilgængelige. Fx kan dette være tilfældet, når oplysninger søges om den nyeste udvikling inden for et specifikt teknologiområde.

Søger de ansatte derimod efter sammenfaldende og følsomme ressourcer, er det mest effektivt at søge mod personer, der er lige så specialiserede som dem selv inden for et specifikt fagområde, og hvor der eksisterer tillid parterne imellem. Fx kan der være behov herfor, når det forretningsmæssige potentiale i en særegen højteknologi skal diskuteres, men hvor diskussionen ikke må komme andre for øre. Sådanne personer er typisk placeret i det samme miljø, som den ansatte selv er en del af.

Til slut kan den ansatte være ude efter særegne og virksomhedsspecifikke ressourcer, som ikke kræver, at der eksisterer tillid imellem de udvekslende parter, men hvor det er påkrævet, at personen, der tilvejebringer ressourcen, er en del af det miljø, den ansatte er ansat i. Fx kan dette være tilfældet, når ansatte i den samme virksomhed udveksler oplysninger om hinandens fagområdeudvikling.

Alt efter hvilken stilling de ansatte bestrider, kan det således tænkes, at de ansatte vil søge efter forskellige ressourcer til at dække de daglige problemer, de kommer ud for. Dette vil der også blive taget hensyn til i den undersøgelse, der præsenteres i det følgende. Her sættes der fokus på, hvorledes tre medarbejdergrupper, der arbejder i fire højteknologiske virksomheder inden for en koncerninkubator kontekst, gør brug af deres personlige netværk til at tilvejebringe centrale ressourcer for at sikre virksomhedernes tidlige vækst.

Metoden

Til analysen af entreprenørernes brug af personlige netværk i fire nye højteknologiske NKT-virksomheder er der blevet gjort brug af interviews og spørgeskemaer.

Interviewmæssigt er der sammenlagt foretaget 20 enkelt- og gruppeinterviews med fire administrerende direktører, fem nøglepersoner og en række specialister, som deltog i opstartsfasen af de enkelte højteknologiske virksomheder. Interviewene er blevet gennemført over to runder med ca. 1 års tid imellem.

I spørgeskemaundersøgelsen spørges der konkret ind til 31 entreprenørers personlige netværk i de samme fire højteknologiske virksomheder, som interviewene blev foretaget i. Konkret bedes entreprenørerne om i spørgeskemaundersøgelsen at "nævne de 10 vigtigste personer du almindeligvis drøfter dit arbejde med", uagtet det formelle system de arbejder inden for. De 31 personlige netværk går således på tværs af de enkelte NKT-virksomheder samt NKT-koncernens organisatoriske grænser. I stil med interviewene vil spørgeskemadataene også blive analyseret ud fra de tre medarbejdergrupper – direktører, nøglepersoner og specialister.

NKTs koncerninkubatorsystem

Baggrunden for at se nærmere på fire højteknologiske virksomheder inden for NKT-koncernen er, at NKT-koncernen kan ses som den aktør på det danske marked, som på mest systematisk vis har forsøgt sig med etableringen af et koncerninkubator miljø. NKT-koncernen er langt fra den eneste aktør på det danske marked, som har forsøgt og stadig forsøger at etablere nye, højteknologiske virksomheder inden for de eksisterende organisatoriske rammer. Dette er en venturestrategi, som flere større virksomheder aktivt forsøger at implementere og efterleve, heriblandt Danfoss & Bang og Olufsen. NKT-koncernens inkubator miljø har dog til dags dato været det mest ambitiøse bud i dansk målestok.

Konkrete eksempler på, hvad personlige netværk tilvejebringer af ressourcer

Interviewresultaterne viser, at entreprenørerne i de fire højteknologiske NKT-virk-

somheder trækker på personlige kontakter, der er placeret uden for NKT-koncernen, og viser, at de personlige kontakter anvendes til at tilvejebringe forskellige typer af ressourcer, som det ikke har været muligt at tilvejebringe gennem NKTs inkubatormiljø.

Fx nævner direktører, nøglepersoner og specialister flere eksempler på personlige relationer der er blevet gjort brug af, når de enkelte virksomheder har stået i situationer, hvor NKT-inkubatorsystemet ikke har kunnet være behjælpelig. Dette er fx tilfældet, når specialister har haft behov for assistance til specielle arbejdsopgaver eller har manglet specielt teknisk udstyr. Især trækkes der i denne forbindelse på tidligere kollegaers kompetencer og indsigt, der stadig er tilknyttet universitetsverdenen, eller som er ansat i andre NKT-virksomheder. Ud over tekniske arbejdsopgaver kan eksterne personlige relationer også komme på tale, når potentielle forskningsbaserede og kommercielle kunder skal opsøges, og når agenter til forskellige udenlandske markeder skal findes. Især er det direktørerne, som i denne forbindelse trækker på deres personlige eksterne netværk. Men personlige relationer benyttes også, hvis der er behov for at drøfte emner, som angår NKTs inkubatorsystem. Der er således mange forskellige områder, hvor den støtte, NKTs koncerninkubatorsystem kan tilvejebringe, suppleres med ressourcer fra entreprenørernes egne personlige relationer.

Interviewene giver således et billede af, at selvom et koncerninkubatorsystem stiller en række ressourcer til rådighed for deres nye højteknologiske virksomheder, vil der også være behov for, at entreprenørerne i denne kontekst gør brug af deres personlige netværk i stil med uafhængige entreprenører.

Det er dog klart, at den kontekst, entreprenørerne befinder sig indenfor, spiller en rolle for, hvordan de ansatte benytter sig af deres personlige netværk. Generelt er indtrykket fra interviewene, at især nøglepersoner og specialister tenderer til at forpuppe sig omkring etableringen af interne ar-

bejdsrutiner og -opgaver. Dette gør de fortrinsvis, fordi deres arbejdsopgaver koncentrerer sig om at perfektionere en højteknologi, som kun få personer har dyberegående kendskab til. Dvs. at de typisk søger en type ressource, som i tabel 1 blev betegnet som "sammenfaldende og følsom". Kun direktører og salgsmedarbejdere forbliver mere udadvendte og opsøgende i deres forsøg på at udbygge virksomhedernes kundenetværk og søger derfor først og fremmest efter ressourcer, som kan betegnes som "supplerende og følsomme" og "supplerende og generelle". Dette indtryk underbygges også af spørgeskemaresultaterne, som gennemgås i det følgende.

Hvor udadvendte entreprenørernes personlige netværk er

I det følgende ses der nærmere på de resultater, spørgeskemaundersøgelsen af 31 entreprenører fik frembragt.

Graden af heterogenitet måles ved at se, hvor stor en andel af interne og eksterne kontakter entreprenørerne trækker på. Interne kontakter, dvs. personer fra samme virksomhed, som den enkelte entreprenør er tilknyttet, formodes at bidrage til homogenitet, idet de ressourcer, som tilvejebringes denne vej, har større chance for at være sammenfaldende. Eksterne kontakter, dvs. personer fra resterende NKT-virksomheder, offentlige organisationer og private virksomheder, formodes i stedet at bidrage til heterogeniteten, idet de ressourcer, der kan tilvejebringes ad denne vej, har større chance for at være supplerende. Denne opdeling er illustreret i tabel 2.

Ud fra tabel 2 kan det ses, at der er forskel på, hvor de personlige kontakter, entreprenørerne trækker på, er placeret. Hovedparten af direktørernes kontakter er placeret i forskellige støttefunktioner, som udgør det inkubatormiljø, NKT-koncernen har stablet på benene for sine nye ventures. Derimod er nøglepersoner og specialisters kontakter primært placeret i de virksomheder, entreprenørerne selv er tilknyttet. Dvs. at især specialister og til en

Tabel 2. Ansattes kontakter inden og uden for den virksomhed, entreprenøren er tilknyttet. Procent af kontakterne.

		Tre typer af entreprenører			
		Direktører	Nøglepersoner	Specialister	Alle ansatte
Interne	Samme NKT-virksomhed	17,5	51	60	53
Eksterne	Andre NKT-virksomheder	7,5	2	4	4
	Modne NKT-selskaber	2,5	4	1	1
	NKT H, R og I, KN	45	20,5	5	3
	Offentlige organisationer	7,5	4	9	8
	Private virksomheder	20	18,5	21	21
... heraf hierarkiske relationer		37,5	22	18	21
Sum		100	100	100	100
N kontakter		40	50	220	310

Kilde: Egen udformning

Note: NKT H, R og I, KN er forkortelser for NKT Holding A/S, NKT Research og Innovation samt NKT Kompetence nettet, som udgør de støttebaserede funktioner, virksomhederne kan trække på i inkubator systemet.

vis grad nøglepersoner har flere kontakter, der er tilknyttet samme virksomhed som entreprenørerne selv, til at indgå i deres personlige netværk end direktørerne. Denne tendens forekommer ved en logistisk regression.

Der er således tegn på, at direktørernes personlige netværk er forholdsvis mere heterogent sammensat - mere uadventet - idet en større grad af ressourcer har mulighed for at blive tilvejebragt fra kontakter, der er placeret uden for den virksomhed, direktøren selv er tilknyttet, i forhold til nøglepersoner og specialister. Tendensen er således modsat ved nøglepersoner og specialister, idet over halvdelen af disse entreprenørers kontakter er fra samme virksomhed, som entreprenørerne selv er tilknyttet. Dvs. at der er tegn på, at nøglepersoners og specialisters personlige netværk er mere homogent sammensatte og derfor har større chance for at tilvejebringe sammenfaldende ressourcer.

Dette billede underbygges endvidere af, at en større andel af direktørernes personlige netværk udgør hierarkiske kontakter i forhold nøglepersoner og specialister. Dvs. at direktørerne trækker på flere personer, som er placeret højere inden for et hierarkisk system end direktørerne selv. Hele 37,5% af direktørernes personlige kontakter er til personer hierarkisk højere placeret

end direktøren selv. Antallet af sådanne kontakter udgør for nøglepersoners vedkommende 22% og 18% for specialister. Direktørerne har således større chance for at tilvejebringe supplerende ressourcer end nøglepersoner og specialister. Opgjort på denne måde fremkommer et knapt så stereotyp billede af entreprenørers brug af et personligt netværk i en koncerninkubator-kontekst i forhold til de resultater, undersøgelsen af Johannisson et al. frembragte.

Hvor robuste entreprenørernes personlige netværk er

Graden af robusthed i de personlige netværk måles operationelt ved at kombinere, hvor hyppigt en relation anvendes, hvor betydningsfuld den vurderes til at være, og hvilken sfære relationen oprindeligt stammer fra, og om denne med tiden er blevet suppleret med sociale aspekter. I denne forbindelse formodes det således i udgangspunktet, at "uniplekse" sociale relationer er stærkere end "uniplekse" forretningsrelationer. Med "unipleks" menes i denne sammenhæng, at en relation kun består af en relationstype - ENTEN forretningsmæssig ELLER social. Kombineres forretningsrelationer med sociale aspekter, tolkes disse dog også til at være robuste, fordi relationen i stedet kan betegnes som multipleks, dvs. indeholder mere end en relationstype.

Table 3. Ansattes sociale og forretningsmæssige relationer. Procent af kontakterne.

	Tre typer af entreprenører			
	Direktører	Nøglepersoner	Specialister	Alle ansatte
Social	30	36	42	40
Forretningsmæssige	75	78	66	69
... heraf multiplekse	5	14	8	9
Sum	105	114	108	109
N kontakter	40	50	220	310

Kilde: Egen udformning.

Note: Summen overstiger 100%, fordi de multiplekse relationer tælles med to gange.

Kontrolleres fordelingen af henholdsvis sociale og forretningsmæssige relationstyper ud fra de tre medarbejdergrupper, peger resultaterne på, at specialister og nøglepersoner i højere grad gør brug af kontakter i deres personlige netværk, der kan karakteriseres som sociale. Dvs. at de umiddelbart har flere robuste relationer til at indgå i deres personlige netværk end direktørerne. Denne tendens forekommer ved en logistisk regression. Men billedet er knap så skarpt, når den hyppighed, hvormed entreprenørerne trækker på deres kontakter, og den betydning, entreprenørerne tillægger deres kontakter, tages i betragtning.

Ses der i første omgang nærmere på den hyppighed, hvormed entreprenørerne trækker på deres personlige kontakter, viser resultaterne, at en direktør trækker mindre hyppigt på sine kontakter, end specialister og nøglepersoner. Tendensen bekræftes af en lineær regression. Forskellen kan bunde i, at direktører trækker på flere eksterne kontakter end nøglepersoner og specialister, som det ikke er muligt at holde en

daglig forbindelse med. Tendensen er dog for alle parter, at der forholdsvist hyppigt trækkes på personlige kontakter i den tidlige vækstfase.

Ses der nærmere på, hvilken betydning entreprenørerne tillægger deres kontakter, viser resultaterne, at entreprenørerne generelt tillægger relationer, der kan betegnes som sociale, mindre betydning og trækker på dem mindre hyppigt. Til gengæld tillægger entreprenørerne generelt kontakter, der kan betegnes som forretningsrelationer, større betydning og trækker på dem hyppigere. Disse tendenser fremkommer ved to lineære regressioner.

Resultaterne er således med til at underbygge indtrykket af, at entreprenørerne gør brug af relativt robuste forretningskontakter i deres personlige netværk, selvom om disse i udgangspunktet karakteriseres som forretningsrelationer uden sociale dimensioner. Også her fremkommer resultaterne således mindre stereotype, end tilfældet er i undersøgelsen af Johannisson et al.

Table 4. Ansattes kontakter, fordelt efter hyppighed. Procent af kontakter.

	Tre typer af entreprenører			
	Direktører	Nøglepersoner	Specialister	Alle ansatte
Dagligt	30	50	51	48
Ugentligt	40	20	29	29
Månedligt	27,5	24	19	21
Stort set aldrig	2,5	6	1	2
Sum	100	100	100	100
N kontakter	40	50	220	310

Kilde: Egen udformning.

Tabel 5. Ansattes kontakter, fordelt efter betydning. Procent af kontakter.

	Tre typer af entreprenører			
	Direktører	Nøglepersoner	Specialister	Alle ansatte
Høj grad af betydning	32,5	34	43	41
Nogen grad af betydning	25	40	23	26
Mindre grad af betydning	35	22	17,5	20
Slet ingen betydning	7,5	4	16,5	13
Sum	100	100	100	100
N kontakter	40	50	220	310

Kilde: Egen udformning.

Sammenfatning af resultaterne

Skal ovenstående resultater af, hvor robuste og heterogene ansattes personlige netværk er, sammenfattes, kan tabel 1 anvendes til at give et overblik. Her peger resultaterne på, at direktører har gode chancer for at bidrage med ressourcer, som er "supplerende og følsomme" samt "supplerende og generelle" i virksomhedernes tidlige vækstperiode, fordi de både har en overvægt af heterogene og *relativt* robuste relationer i deres personlige netværk. Til gengæld har specialister og til en vis grad nøglepersoner gode chancer for at tilvejebringe "sammenfaldende og følsomme ressourcer", fordi de typisk trækker på homogene og robuste relationer i deres personlige netværk. Direktører, nøglepersoner og specialister trækker således på forskellige relationer, hvilket nedenstående tabel er en illustration af.

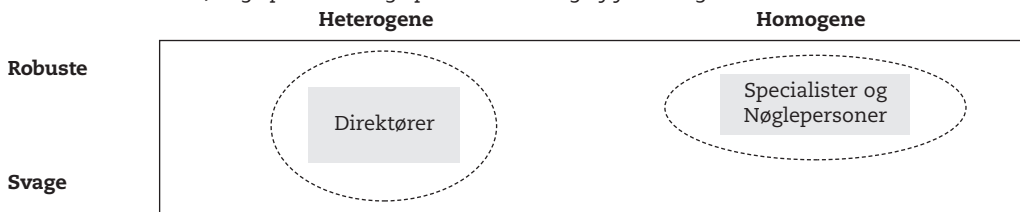
Tolkningen er selvfølgelig lagt an på gennemsnitsbetragtninger. Det er således ikke pointen med tabel 6 at sige, at direktører, nøglepersoner og specialister ikke gør brug

af de resterende typer af relationer for at dække andre ressourcebehov. Resultaterne peger udelukkende på, hvad der typisk gøres brug af i en arbejdsituation. Resultaternes troværdighed underbygges af, at de tre medarbejdergrupper fortrinsvis er ansat til at løse forskellige arbejdsopgaver. For direktørernes vedkommende drejer det sig primært om at få virksomhedernes produkter solgt og opnå politisk opbakning fra NKT-koncernen til forsat at skabe udvikling. Derimod drejer det sig hovedsageligt for specialister og nøglepersoners vedkommende om at søge det teknisk mulige i en højteknologi og omsætte denne til et kommercielt brugbart produkt. Der er således her mere fokus på, hvordan interne arbejdsgange forløber, end fokus på at danne et omdømme over for nære og fjerne omgivelser.

Afrunding

Ovennævnte resultater peger således i første omgang i retning af, at entreprenører, der arbejder sammen i de fire højteknologi-

Tabel 6. Direktørers, nøglepersoners og specialisters brug af forskellige relationer.



Kilde: Egen udformning

ske NKT-virksomheder, gør brug af personlige relationer i forretningsssammenhænge, når det formelle koncerninkubatorsystem, entreprenørerne er en del af, ikke kan tilvejebringe de centrale ressourcer, der er behov for i virksomhedernes tidlige vækstperiode. Der er dog forskel på, om direktørers, nøglepersoners og specialisters personlige netværk tenderer til at være sammensat af henholdsvis heterogene og homogene kontakter, og om disse kontakter endvidere er svage eller robuste.

For direktørernes vedkommende gælder det, at de har større chance for at tilvejebringe supplerende ressourcer igennem deres personlige netværk, idet de både trækker på flere eksterne kontakter end specialister og nøglepersoner og har langt flere kontakter til højere hierarkisk placerede personer end specialister og nøglepersoner. Til gengæld trækker direktører ikke i lige så høj grad som specialister og nøglepersoner på uniplekse sociale kontakter, men i langt højere grad på uniplekse forretningsrelationer. Langt de fleste forretningsrelationer kan dog vurderes til at være relativt robuste, fordi direktørerne gør brug af dem ofte og tillægger dem høj grad af betydning. Der er således god grund til at antage, at direktørerne er i stand til at tilvejebringe den type ressource, der i tabel 1 blev benævnt "supplerende og følsom" samt "supplerende og generel".

Modsat viser resultaterne, at især specialisters og nøglepersoners personlige net-

værk er karakteriseret ved at være mere homogene. Dvs. at der er langt større chance for at tilvejebringe sammenfaldende ressourcer igennem de personlige kontakter, der gøres brug af i forretningsssammenhænge. Endvidere er der tydelige tegn på, at specialister og nøglepersoner trækker på robuste kontakter. Specialister og nøglepersoner er således i stand til at tilvejebringe den type ressource, som i tabel 1 blev karakteriseret som "sammenfaldende og følsom".

De resultater, der er blevet præsenteret, viser, at det er relevant at undersøge, hvilken betydning personlige netværk har for corporate ventures, der etableres inden for et koncerninkubatorsystem. Resultaterne viser uden tvivl, at personlige netværk spiller en afgørende rolle for, hvordan specielt højteknologiske virksomheder klarer sig i deres tidlige vækstperiode. Konkret tilvejebringes der en række centrale ressourcer, som det koncerninkubatorsystem entreprenørerne er en del af, ikke i tilstrækkelig grad kan understøtte virksomhederne med. Det er dog vigtigt at være sig bevidst om de varierende ressourcebehov, forskellige grupper af ansatte kan have i relation til det arbejde, de udfører. Alt afhængig af, hvilke opgaver der stilles, er det nødvendigt at vide, hvilke forskellige typer af relationer, der mest effektivt kan bringe centrale ressourcer på banen. En nuanceret tilgang til, hvilken betydning personlige netværk har i corporate ventures, er derfor nødvendig.

Summary

This article takes a closer look at how employees who work in a start-up, high-technology enterprise within a group incubator context deploy their personal networks to provide key resources to ensure early growth for the enterprise. The specific point of departure is the study of how employees in four high-technology enterprises within the same group use their personal networks. Findings show that personal networks are used to provide key resources. In several cases, the formal group

incubator system in which the enterprises are embedded, cannot sufficiently service the high-technology enterprises with the resources needed by the employees. Findings show that personal networks play a crucial role for the survival particularly of high-technology enterprises, in spite of the group incubator system of which the employees are members. Findings also indicate that different employee groups need different types of personal network to cover different resource needs.

Litteratur

Burt, Ronald: Structural holes – The social structure of competition, London, Harvard University Press, 1992.

Coleman, James: Foundations of social theory, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1990.

Day, Diana: Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures, s.148-172, Organization Science, 1994.

Evald, Majbritt: Kan man være venner med sine forretningskontakter?, s.2-4, Nyhedsbrevet "Relavision", august 2004.

Granovetter, Mark: The strength of weak ties, s.1360-1380, American Journal of Sociology, 1973.

Johannisson, Bengt, Ola Alexanderson, Krzysztof Nowicki og Knut Senneseth: Beyond anarchy and organization: Entrepreneurs in contextual networks, s.329-356, Entrepreneurship and Regional Development, 1994.

Krackhardt, David: The strength of strong ties: The importance of philos in organizations, i Nohria, Nitin og R. G. Eccles, Networks and Organizations: Structure, Form and Action, Harvard Business School Press, 1992.

Lin, Nan: Social capital – A theory of social structure and action, New York, Cambridge University Press, 2001.