

Corporate ventures kamp om politisk opbakning og legitimitet i nedgangsperioder

Af Majbritt Rostgaard Evald

Resumé

Ledere, der arbejder med corporate venturing (CV), dvs. etablerer nye forretningsområder inden for en eksisterende virksomhed ved, at det kan være en svær proces at få en højteknologi, der bærer på et kommercielt potentiale, omsat på et marked. Der er flere ting, som kan hæmme kommercialiseringsprocessen selv i opgangsperioder. Den teknologiske udviklingsproces kan drille, markedspotentialet kan pludseligt ændre sig, og organisatoriske problemer kan synes uoverstigelige. Men alligevel er det en udbredt forestilling at corporate ventures bevarer et primært fokus på markedet igennem deres ud-

vikling, selv i nedgangsperioder. Denne artikel viser, at et sådant fokus må vige pladsen for et andet behov – behovet for at sikre sig politisk opbakning og legitimitet fra modervirksomhedens side, specielt i nedgangsperioder. Dette behov eksisterer, uanset hvor tæt tilknyttet de enkelte corporate ventures er modervirksomhedens prioriterede kernekompetencer. Fire højteknologiske ventures udvikling inden for NKT-koncernen er blevet fulgt over en toårig periode og vil i denne artikel illustrere ovenstående problemstilling.

CV er konjunkturfølsomt

Det er ingen hemmelighed, at større virksomheders involvering i CV i stærk grad er præget af, om markedet generelt er inde i en opadgående eller nedadgående periode. Dette er de seneste års investeringsniveau et tydeligt billede af. Fra at større virksomheder, via corporate venture fonde, i 1999 og et par år frem foretog flere og flere investeringer i nye virksomheder, skete der et brat stop i investeringsaktiviteterne fra 2002 på grund af afmatningen på markedet. Så fra, at corporate venture fonde varetog investeringer i nye virksomheder for hele 20% af de samlede ventureinvesteringer i 2001 (Kjærgaard, Borup & Johansen 2002), faldt investeringerne med hele 41% i perioden 2001-2002. Den reducerede aktivitet på markedet fandt både sted hos traditionelle ventureselskaber, corporate venture fonde og offentlige inkubatorer. Dog stod venture-selskaberne og corporate venture fondene for den største investeringsnedgang. Men da investeringer fra corporate venture

fonde er særligt konjunkturfølsomme, er det ikke usædvanligt, at denne type af aktivitet sættes i bero, når markedskonjunkturerne er nedadgående og igen aktiveres, når opsving er på vej.

Selvom konjunkturfølsomheden synes at præge større virksomheders villighed til at investere i nye virksomheder, er det bredt accepteret blandt forskere og ledere, at corporate ventures konstant orienterer sig mod et potentielt marked, når virksomhederne etableres og fortsætter deres udvikling i den tidlige vækstfase. Dette er måske også et rimeligt udgangspunkt at tage set i lyset af, at skabelsen af noget nyt, enten i form af et produkt, en service eller en proces, gerne skulle have en positiv effekt i forhold til et marked. Ellers regnes etableringen af corporate ventures og investeringen i udviklingen af nye produkter, services eller processer, ikke for at have succes. Men er det overhovedet muligt for corporate ventures, som i de fleste tilfælde er baseret på højteknologi, og som derfor har brug for

flere års forskningsindsats for at afprøve højteknologiens kommercielle formåen, at vedblive med, selv i nedgangsperioder, primært at fokusere på potentielle markeder? Dette er et spørgsmål, som denne artikel vil sætte fokus på i det følgende.

Corporate ventures performance

I forlængelse af, at forskere inden for CV-feltet antager, at corporate ventures bevarer et primært fokus på markedet, når de udvikles, har forskere i længere tid diskuteret, at den hastighed, hvormed corporate ventures kommercialiseres, kan være afhængig af, hvor tæt tilknyttet de er til modervirksomhedens teknologiske og markeds-mæssige kompetencer. Argumentet er på den ene side, at en tæt tilknytning mellem corporate ventures og en modervirksomhed kan skabe muligheder for formel og uformel sparring, der kan føre til en hurtigere kommercialisering og dermed god performance (Sykes 1986). På den anden side lyder det modsat, at en for tæt tilknytning kan dræbe det entreprenante og ideskabende miljø, corporate ventures typisk er karakteriseret ved, fordi modervirksomhedens normer, regler og værdier eksplicit eller implicit forventes at blive efterlevet (Day 1989). Det er således bedre for corporate ventures performance, at de ikke er tæt tilknyttet modervirksomhedens teknologiske og markeds-mæssige kompetencer. Ingen undersøgelser har dog indtil videre vist et tydeligt resultat til gavn for nogle af de to mod argumenter. Snarere tyder nyere forskning på, at corporate ventures performer bedre, hvis de kompetencer, de anvender, overlapper delvist med den eksisterende virksomheds, så der også er mulighed for selv at udvikle nye supplerende kompetencer (Sapienza, Parhankangas og Autio 2004). Dette underbygges i øvrigt af, at der allerede i 1990'erne blev rejst tvivl om de to mod argumenters berettigelse (Sorrentino og Williams 1995), idet nyere forskning viste, at der øjensynligt ikke eksisterer nogen performance forskelle på corporate ventures, som er mere eller mindre tæt tilknyttet modervirksomheden.

En anden nyere undersøgelse (Thornhill og Amit 2000) peger også et helt andet sted hen. Undersøgelsen viser, at performance-forskelle mellem corporate ventures i stedet kan forklares med, hvor gode corporate ventures er til at skabe robuste forretningsrelationer til centralt placerede personer inden for en modervirksomhed. Robuste forretningsrelationer skal i denne forbindelse forstås som relationer, hvor der eksisterer gensidig tillid mellem to personer, foruden den arbejdsmæssige dimension en forretningsrelation er præget af (Larson og Starr 1993). Via robuste relationer sikrer corporate ventures sig modervirksomhedens interesse og villighed til at følgeinvestere i deres aktiviteter. Dette resultat ligner til forveksling de resultater, der præsenteres i denne artikel, som er baseret på en afhandling om betydningen af personlige netværk i udviklingen af corporate ventures (Evald 2006). Konkret tages der udgangspunkt i fire højteknologiske ventures udvikling inden for NKT-koncernen i afhandlingen, og dette case studie illustrerer den problematik, der tages op i artiklen. Pointen med artiklen er således, at selvom corporate ventures kan være mere eller mindre i linie med de kompetencer, modervirksomheden prioriterer i sin venture strategi, er det virksomhedernes evne til at skabe politisk opbakning og legitimitet, via robuste relationer til centralt placerede personer, som kan spille en afgørende rolle for, om virksomhederne specielt i nedgangsperioder overlever.

Selv i den situation, hvor corporate ventures kan dokumentere fremgang i den teknologiske forskningsproces og dokumentere begyndende salg i form af prototyper til forskningskunder eller kommercielle kunder, kan virksomhederne være truet på livet. Det kan således være taktisk klogt, foruden at spekulere i hvordan kommercialiseringsprocessen fortsat udvikler sig, også at spekulere i, hvordan politisk opbakning og legitimitet skabes omkring corporate ventures. Dette kan som sagt gøres ved at udvikle robuste relationer til centralt placerede personer inden for modervirksom-

heden. Men at udvikle robuste relationer til nye forretningsrelationer, som centralt placerede personer inden for NKT-koncernen kan betegnes, er lidt af en udfordring. En robust relation tager simpelthen tid at skabe. I udgangspunktet er nye forretningsrelationer fortrinsvis motiveret ved forventninger til økonomiske fordele. Hvis ikke de økonomiske fordele er åbenbare for begge parter, dvs. at de ressourcer, relationen kan bibringe, er til begge parter nytte, frasorteres relationen som regel (Hite og Hesterly 2001). Mens frasortering fra centralt placerede personer i en større virksomhed kan forekomme, ved at corporate ventures lukkes ned, synes frasortering ikke i samme grad at være en mulighed for corporate ventures. Centralt placerede personer bliver i de fleste tilfælde formelt pålagt de enkelte corporate ventures i kraft af de stillinger, de centralt placerede personer bestrider i modervirksomheden, såsom direktions- og bestyrelsesposter. Så selvom corporate ventures kunne ønske sig andre formelt udpegede personer fra modervirksomheden til at støtte op om virksomhedens omdømme og legitimitet, er dette i de fleste tilfælde ikke sandsynligt. Den relation, der eksisterer mellem de to parter, er således i udgangspunktet ikke ligestillet, men derimod asymmetrisk, fordi parterne ikke får lige meget ud af relationen (Krackhardt 1992).

Det handler således om for corporate ventures at skabe tillid mellem parterne – den enkelte corporate venture og den centralt placerede person. Dette gøres typisk ved, at parterne indgår i en regulær prøveperiode, hvor parterne evaluerer hinanden og lærer om hinandens forretningsstil (Larson 1992). I løbet af prøveperioden udvikles efterhånden grundlæggende eksplicite og implicite regler for rutineinteraktioner, og mellem parterne etableres der også gradvis pålidelighed ved at demonstrere præstationskapabiliteter og forretningsstil. Men hvis parterne intet kendskab har til hinanden forinden, vurderer parterne som sagt hinanden opportunistisk i udgangspunktet, og dette kan være

ugunstigt for den enkelte corporate venture. Især hvis virksomheden etableres på et tidspunkt, hvor markedskonjunkturerne er for nedadgående. I en sådan situation vil kravet om at skabe et godt omdømme være endnu mere present end ved opgangsperioder. Corporate ventures, der intet kendskab har til modervirksomheden forinden, dvs. intet kendskab til hvordan arbejdsgange er tilrettelagt og heller ingen relationer har til personer i modervirksomheden på forhånd, står dermed i en meget udsat position. Hvis corporate ventures derimod allerede kender til modervirksomheden enten via tidligere arbejde eller har relationer til personer i modervirksomheden, som kender de enkelte entreprenørers personlige omdømme, kan processen med at omdanne en ny forretningsrelation til en robust relation hjælpes på vej. Under alle omstændigheder kan der være behov for, at ledere, både i modervirksomheder og corporate venture, er bevidste om den udsatte situation, nyligt dannede corporate ventures kan komme i ved nedgangsperioder.

Metoden

Til analysen af, hvordan de fire corporate ventures inden for NKT-koncernen skaber politisk opbakning og legitimitet omkring deres aktiviteter, er der blevet gjort brug af interviews og spørgeskemaer. Det er gældende for interviewene og spørgeskemaundersøgelserne, at de begge er foretaget over to runder fra midten af 2001 til midten af 2003.

Interviewmæssigt er der sammenlagt foretaget 20 enkelt- og gruppeinterviews. Fire administrerende direktører har for det første medvirket. Også fem nøglepersoner, dvs. medarbejdere, som har en koordinerende rolle i forhold til arbejdsområder inden for de enkelte virksomheder eller har været ophavsmændene til den teknologiske idé, virksomheden bygger på. Endelig har en række specialister medvirket, dvs. personer, som i kraft af deres unikke viden inden for et snævert fagområde spiller en central rolle for de enkelte virksomheder.

Spørgeskemamæssigt er de to spørgeskemarunder foretaget med ca. 1 års mellemrum. I denne forbindelse er første spørgeskemarunde rensset for 8 frafaldne informanter, idet der kun i anden spørgeskemarunde medvirkede 23 respondenter. I spørgeskemaundersøgelsen spørges der konkret ind til en række respondenters personlige netværk. Respondenterne er fra de samme fire højteknologiske virksomheder, som interviewene blev foretaget i. Konkret bedes respondenterne om i spørgeskemaundersøgelsen at "nævne de 10 vigtigste personer, du almindeligvis drøfter dit arbejde med", uagtet det formelle system (NKT-koncernen) de arbejder indenfor. De personlige netværk går således på tværs af de enkelte NKT-virksomheder samt NKT-koncernens organisatoriske grænser. Analysen over tid rummer således i alt 460 netværksrelationer, fordi både første og anden spørgeskemarundes respondenter er inkluderet. I stil med interviewene vil spørgeskemadataene også blive analyseret ud fra de tre medarbejdergrupper – direktører, nøglepersoner og specialister, som alle betegnes entreprenører i det følgende.

NKT-koncernen

Baggrunden for at se nærmere på fire corporate ventures inden for NKT-koncernen er, at NKT-koncernen i starten af 2000 kunne ses som den aktør på det danske marked, som på mest systematisk vis forsøgte sig med etableringen af et koncerninkubatormiljø (Christensen 2004). NKT-koncernen var og er stadig langt fra den eneste aktør på det danske marked, som har forsøgt og stadig forsøger at etablere corporate ventures, der både teknologisk og markedsmæssigt er forskellige fra modervirksomhedens hovedforretningsområder. Venturestrategier forsøger flere større virksomheder sig dog aktivt med at implementere og efterleve, heriblandt Danfoss og Bang & Olufsen. NKT-koncernens inkubatormiljø har dog til dags dato været det mest ambitiøse bud i dansk målestok.

Grundet det longitudinale casedesign har det været muligt at følge, hvordan et intenderet igangsat forandringsforløb udviklede sig for NKT-koncernen over tid, som på systematisk vis arbejdede for at understøtte entreprenørskab i koncernen ved at involvere sig i CV-aktiviteter. Med tiden skiftede ambitionerne dog karakter, idet NKT-koncernen fra at være kendetegnet ved, at den opprioriterede sit fokus på nye højteknologiske udviklingsprojekter og deraf nye kommende vækstvirksomheder, senere dæmpede dette fokus ved i løbet af ganske få år at neddrose corporate venture aktiviteterne, samt beskære de inkubatorfaciliteter, der støttede op om de enkelte corporate ventures. Neddroslingen af aktiviteterne kom sig blandt andet af, at telekommunikationsmarkedet efter nogle år med succes kom i krise, hvilket betød, at NKT-koncernens forventninger om at udklække et nyt guldæg blandt sine corporate ventures ikke blev indfriet lige så hurtigt som forudset. Målet med corporate venture aktiviteterne, som var at redefinere koncernen fra alene at være en fremstillingsorienteret industrikoncern til at blive en udviklings- og vækstorienteret koncern, blev således kraftigt revideret efter blot få år.

De fire corporate ventures

Tre af de i alt fire corporate ventures, der blev fulgt over en toårig periode, var organiseret inden for den teknologiske klynge af virksomheder, som arbejdede med optiske komponenter såsom chips, krystal fibre, fiberlasere, optisk baserede sensorsystemer – den såkaldte optiske kommunikationsklynge. Klyngen bestod af de teknologier, som NKT-koncernen primært ønskede at bygge sine fremtidige kompetencer op omkring. Da de kompetencer, de tre virksomheder bygger på, er prioriterede af modervirksomheden, antages det i det følgende, at disse tre virksomheder vil have nemmere ved at overbevise NKT-koncernen om deres stadige berettigelse trods nedgangsperioder. De tre virksomheder var

mellem 2-5 år på det tidspunkt, casestudiet blev startet. Den fjerde virksomhed befandt sig teknologisk i periferien af de fremtidige kompetencer, NKT-koncernen prioriterede i sin venture strategi, og blev af NKT-koncernen organisatorisk placeret inden for den teknologiklynge, som blev benævnt materialeklyngen. Til forskel fra virksomheder i Optisk kommunikationsklyngen var det NKT-koncernens intention med virksomheder i materialeklyngen, at disse hurtigst muligt skulle overgå til en ekstern ejer konstellation. Konkret indeholdt materialeklyngen teknologier inden for "flexible offshore" rørledninger, superledende bånd til energioverførsel og oparbejdning af affaldsprodukter indeholdende tungmetaller. Det antages således i det følgende, at denne virksomhed vil have sværere ved at overbevise NKT-koncernen om sin berettigelse, da dens kompetencer ikke prioriteres af NKT-koncernen. Den fjerde virksomhed var ca. 2 år, da casestudiet startede.

Corporate ventures kamp om politisk opbakning og legitimitet

I første interviewrunde fremgår det klart, at relationen mellem NKT-koncernen og de enkelte corporate ventures er præget af, om de fire corporate ventures befinder sig i periferien af NKTs fremtidige kompetenceområder eller ej. Fx er evalueringshorisonten for virksomheden i Materialeklyngen langt kortere, end den er for de tre andre virksomheder i Optisk kommunikationsklyngen. Desuden er virksomheden i Materialeklyngen konstant under pres for at finde en ekstern ejerkonstellation, fordi NKT-koncernen ikke er interesseret i at eje de teknologier, der ikke matcher venturestrategiens prioriterede kompetenceområder. For virksomheden i Materialeklyngen gælder det således, at NKT-koncernen allerede i starten af 2002 indleder en søgning efter samarbejdspartnere og medinvestorer til virksomheden. Men umiddelbart er ingen eksterne virksomheder i stand til at tilbyde NKT en attraktiv løsning for det lovende potentiale, der ligger i virksom-

hedens teknologi. Da virksomheden dog fortsat udvikler sig positivt vedbliver NKT med at følgeinvestere i virksomheden. Det er dog klart, at der eksisterer en tydelig forskel på, hvordan virksomheder inden for Optisk kommunikations- eller Materialeklyngen monitoreres af NKT-koncernen. Til forskellen kommenterer en direktør fra en virksomhed inden for Optisk kommunikationsklyngen i første interviewrunde f.eks., at:

(...) så længe man [virksomhederne inden for Optisk kommunikationsklyngen] lever op til de målsætninger, der er mht. udvikling, produktion og afsætning, så vil der aldrig være nogen, der kan true virksomhederne. Hvorimod man i Materialeklyngen.....selvom [virksomheden inden for Materiale klyngen] holder deres tekniske mål og får processen til at køre, kan de alligevel risikere at blive lukket helt ned, hvis ikke der kommer en ejer [ekstern ejer]... Det er mere på den måde, presset er. Vi har "i gåseøjne" kun presset om at opfylde vores målsætninger, hvorimod de andre bliver truet, uanset om de opfylder deres mål. Det er de jo blevet nu i og med, at de er blevet sat til salg.

Selvom det i perioder har set sort ud for virksomheden indenfor Materialeklyngen med hensyn til at finde en ekstern ejer, der ville have andel i foretagendet, lykkes det dog virksomheden at forblive en del af NKT-koncernen, indtil den rette ejer findes. Overdragelsen af virksomheden til en ekstern ejer bliver først foretaget i starten af 2003. Dette kan opfattes som noget af en præstation. For det første er virksomheden ikke bare karakteriseret ved at være en cash-burn virksomhed, men også karakteriseret ved ikke at være en del af NKTs prioriterede kompetenceområde. Med andre ord har NKT-koncernens placering af dem i Materialeklyngen nødvendiggjort, at entreprenørerne i virksomheden konstant har arbejdet på at opretholde politisk opbakning fra NKT-koncernens side.

Men i anden interviewrunde er de tre virksomheder fra Optisk kommunikationsklyngen knap så sikre på deres overlevelse. Også inden for denne klynge er det blevet tydeligt, at virksomhederne skal til at kæmpe mere indædt for deres overlevelse. Generelt kan det spores, at entreprenørerne bruger langt mere tid på at sikre sig NKT-koncernens opbakning end tidligere. F.eks. siger en direktør fra en af de tre virksomheder inden for Optisk kommunikationsklyngen, at:

...hvis jeg ser på min tid og skal vælge mellem at skrive til en kunde eller til min bestyrelsesformand for at fortælle om vores seneste fremskridt, som han har bedt om, jamen så vælger jeg det sidste, for det får altid højeste prioritet.

Mellem de tre virksomheder inden for Optisk kommunikationsklyngen er der dog også en række forskelle, som gør sig gældende. Det drejer sig i første omgang om forskellen mellem de to yngre virksomheder og den ældste virksomhed. Hvor den ældste virksomhed, i modsætning til de andre to, bliver etableret i en periode, hvor optisk kommunikationsmarkedet er inde i en positiv vækstperiode, er de to andre virksomheder derimod dannet lige under eller efter, at markedet begyndte at gå i den modsatte retning. Forskellen har således været, at hvor den ældste virksomhed i mindre grad har skullet legitimere sin egen eksistens de første år og konstant sikre sig politisk opbakning fra NKT-koncernens side, har dette spillet en større rolle for de to andre virksomheder. De to andre virksomheder har skullet kæmpe for politisk opbakning fra det øjeblik, hvor de er blevet etableret som selvstændige juridiske selskaber. Markedssituationen har således tilsyneladende også spillet ind på, hvor positiv NKT-koncernen har vurderet markedspotentialet i de enkelte virksomheder inden for Optisk kommunikationsklyngen. Samtidig med, at markedssituationen også har spillet en rolle for, hvor villig

NKT-koncernen har været til at investere større summer i de forskellige foretagender. F.eks. siger en nøgleperson fra den ældste virksomhed:

Ja, men der har vi også været lidt heldige. For det første var markedet helt vildt, da vi fik lov at bygge. Fuldstændig vanvittigt. Der skulle man bare hedde et eller andet med optik. Når vi var på de her konferencer for 2 år siden, havde vi mindst 10 henvendelser, der kom og spurgte, om vi manglede penge. Investorer rundt omkring, ville godt investere nogle penge, og det var meget store udenlandske banker og investeringselskaber, hvor man tænkte, at det var løgn. Vi skulle bare skrive, hvor mange penge vi ville have...I det store hele fik vi lov at gøre, hvad vi ville. Selvfølgelig skulle vi beskrive, at der var noget fornuftigt i det, vi gjorde, og at det ikke var helt naivt...Hvor, for nogle af de nyere selskaber, der er markedet blevet mere almindeligt, om man så må sige. Så på den måde var vi heldige.

Det har tilsyneladende ikke været lige så nemt at blive etableret som virksomhed to-tre år efter, selvom etableringen har fundet sted inden for Optisk kommunikationsklyngen. Dette vidner følgende citater fra de to yngre virksomheder om:

Jeg havde jo på fornemmelsen, at NKT var lidt afventende i starten. Hvor mange penge skulle man investere. Man vidste ikke rigtigt. Der var snak om, at [den ældste virksomhed] havde en elevatorskakt, hvor man kunne sætte et [apparat] op indeni. Men fordi vi egentlig var i stand til at lave noget, der så rimelig fornuftigt ud på ret kort tid, så sagde de okay, nu bygger og køber vi et [apparat]. I den oprindelige investeringsplan så lå dette noget længere henne.

Det [betingelserne] er jo også blevet ændret hen af vejen. Det er sådan, at da jeg startede, så var det totalt lyserødt. Da havde man [NKT-koncernen] nok nogle forventninger om, at det skulle gå meget hurtigere – men i

og med, at udsigterne har ændret sig, er det blevet mere realistisk.

På dette område synes NKT-koncernens villighed til at investere i nye corporate ventures således at blive vurderet i forhold til markedskonjunkturerne. Efterfølgende de to interviewrunder har NKT-koncernen yderligere strammet op på kontrollen af sine virksomheder inden for Optisk kommunikationsklyngen, ved at indføre et "key performance indicator" system, for at få føling med de enkelte virksomheders teknologiske, kommercielle og procesmæssige fremskridt på kort sigt. Dette tiltag kan ses som et redskab NKT-koncernen har implementeret for at få nogle objektive parametre at måle virksomhedernes udvikling på, foruden direktions- og bestyrelsesmøder, hvor de enkelte virksomheder selv fremlægger deres resultater.

Interviewrunderne underbygges i øvrigt af spørgeskemadataene, hvis disse ses over tid. Dataene viser, at de fire corporate ventures, uanset hvor godt de stemmer overens med de fremtidige kompetenceområder i NKTs venture strategi, er inde i en del modvind på grund af det lave aktivitetsniveau på telekommunikationsmarkedet. Den markante nedtur på markedet og den fortsatte usikkerhed med hensyn til et fremtidigt opsving gør de fire corporate ventures situation mere sårbar, end de var ganske få år forinden, hvad angår NKT-koncernens vurdering af, om de fortsat skal følgeinvestere i aktiviteterne.

F.eks. viser dataene, når de ses over tid, at entreprenørerne i de fire corporate ventures oftere drøfter politisk opbakning med deres netværkskontakter, end det var tilfældet i første spørgeskemarunde. En stigning, som fremkommer signifikant (p -værdi=.03). Behovet for at drøfte emnet politisk opbakning er således blevet betydeligt større i den tid, der er gået fra første spørgeskemarunde til anden.

Denne tendens understøttes også af, at dataene over tid viser, at entreprenørerne i de fire corporate ventures i større stil gør

Tabel 1. Den procentvise andel af arbejdsrelaterede emner over to perioder

	Total	
	2003	2001
Teknologi	65	68
Udvikling	45	55
Produktion	30	30
Ledelse	38	30
Økonomi	23	23
Salg og Markedsføring	28	22
Organisationsdesign	27	20
Politisk opbakning fra NKT	26	16
Sum	282	
N	651 (1467)	

Kilde: Tabel taget fra Evald 2006.

Note: Den gråskraverede kolonne består af sammenlignelige procenttal fra første spørgeskemarunde.

N er større end 230, da informanterne har kunnet krydse flere valgmuligheder af i spørgeskemaet.

brug af netværkskontakter, som angives til at være "bestyrelsesmedlem". En stigning, som forekommer signifikant (p -værdi=.03). Det vil sige, at en større procentdel af entreprenørerne trækker på netværkskontakter med rollen som bestyrelsesmedlem, end tilfældet var i første spørgeskemarunde. Ses stigningen i sammenhæng med, at emnet "politisk opbakning fra NKT" også er steget, giver det et praj om, at de fire corporate ventures anvender mere tid og flere kræfter på at drøfte virksomhedernes situation med bestyrelsesmedlemmer, og øjensynligt sikre sig disses politiske opbakning, hvad angår virksomhedernes fremtidige planer og behov.

Det er således tydeligt, at virksomhederne i løbet af de to år, dataene er analyseret over, er blevet bevidste om og har handlet efter, at markedsvilkårene er blevet dårligere, og dermed deres egne muligheder for at blive ved med at overbevise NKT om, at de er følgeinvesteringerne værd. Dette til trods for, at tre ud af de fire corporate ventures klart befinder sig inden for NKT-koncernens prioriterede kompetenceområde.

Men som interviewresultaterne indikerer, er der forskel på, hvor gode de tre virksomheder inden for Optisk kommunikations-

Tabel 2.

Procentvise andele af netværkskontaktroller i informanternes personlige netværk over to perioder

		Total	
		2003	2001
Professionelle	Nuværende kollega	48	44
	Chef over mig	10	13
	Ansæt under mig	9	7
	Bestyrelsesmedlem	6	1
	Tidligere kollega	12	13
	Tidligere studiekammerat	3	7
Social	Ven	17	17
	Familie	10	9
	Bekendt	1	2
Kommercielle	Forretningspartner	5	7
	Leverandør	3	2
	kunder	1	1
Sum		116	
N			283 (911)

Kilde: Tabel taget fra Evald 2006

Note: Den gråskraverede kolonne består af sammenlignelige procenttal fra første spørgeskemaruunde.

klyngen er til at skabe politisk opbakning og legitimitet omkring deres aktiviteter. F.eks. fremgår det af interviewrunderne, at direktøren fra den ældste virksomhed har relativt robuste relationer til centralt placerede personer i NKT-koncernen. Direktøren har kendt til personerne igennem længere tid og desuden udviklet venskaber med enkelte. F.eks. udtaler en af de yngre virksomheder inden for optisk kommunikation, at:

Det er også meget typisk for [direktøren for den ældre virksomhed inden for optisk kommunikationsklyngen] at involvere sig meget med direktionen, fordi en af dem er så hans bestyrelsesformand og i privatregi ven.

Det samme gør sig gældende for virksomheden i Materialeklyngen, idet virksomheden trods sin korte levetid har den fordel, at både direktøren og nøglepersonen er gamle kendinge af NKT systemet. De har således indsigt i NKT-koncernens arbejdsgange. Derimod viser interviewrunderne, at direktøren fra den yngste virksomhed inden for Optisk kommunikation ikke har tidligere jobberfaring fra NKT-koncernen og derfor næppe har haft tid til at skabe robuste rela-

tioner til centralt placerede NKT personer inden for ganske få år.

Det er også specielt denne virksomhed, som viser sig at have svært ved at opnå politisk opbakning og legitimitet omkring virksomhedens aktiviteter til trods for, at virksomhedens teknologi fortsat udvikler sig og har et enormt kommercielt potentiale. Kun få år efter, at virksomheden er blevet etableret, fusioneres den således med den ældste virksomhed inden for den Optiske kommunikationsklynge. I den tid, hvor den yngste virksomhed var selvstændig, har det heller ikke været muligt for virksomheden at få NKT direktionen overbevist om at investere yderligere i virksomheden, så egne lokaler og apparatur blev tilvejebragt. Dette har i stedet været muligt for den mellemste virksomhed i optisk kommunikationsklyngen, hvorfor denne virksomhed må siges at klare sig udmærket i kampen om politisk opbakning og legitimitet trods manglende kendskab til NKT-koncernen på forhånd.

En forklaring på, at det er gået den mellemste virksomhed bedre end den yngste, er formentlig, at den er bygget op omkring produkter, hvor patenter og licens-rettighe-

der er centrale for virksomhedens succes. Den yngste er derimod baseret på procesforståelse, hvor patenter og rettigheder ikke spiller den store rolle. Det har således været nødvendigt tidligt i den mellemste virksomheds etablering at investere større beløb i virksomheden for at opnå adgang til centrale licenser, hvorimod disse investeringer ikke har været nødvendige for den yngste virksomhed. Størrelsen af allerede foretagne investeringer har sandsynligvis også spillet en rolle for hvilke virksomheder, der er blevet vurderet som fortsatte investeringsobjekter.

Sammenfatning af resultaterne

Casestudiet viser klart, at corporate ventures i en koncerninkubator kontekst i nedgangsperioder primært retter deres opmærksomhed mod at skabe politisk opbakning og legitimitet omkring deres aktiviteter. Dette gør de, fordi det kortsigtede mål om at overleve kommer til at overskygge potentialet for kommercialisering. Specielt er dette tilfældet, hvis en succesfuld kommercialisering ikke er nært forestående, og markedet for corporate ventures produkter eller processer ændrer sig i nedadgående retning. En orientering, som ikke er logisk at foretage ud fra en traditionel markedsforståelse af, hvordan nyetablerede virksomheder udvikler sig. Orienteringen giver dog mening ud fra en politisk betragtning om at skabe legitimitet, accept og opbakning til at drive nyetablerede virksomheder videre mod deres mål om at omsætte en avanceret grundteknologi til et kommercielt brugbart produkt. Men hvad kan en modervirksomhed konkret gøre for at minimere den politiske orientering blandt sine venture-selskaber? Dette gives der et konkret bud på i det afsluttende afsnit, som ser nærmere på, hvordan NKT-koncernen håndterede problematikken i praksis.

Implikationer for praktikere

For corporate ventures er styrken ved at være indlejret i en koncerninkubator klart aflastning i form af en række operative

procedurer og større legitimitet udadtil. Ulempen kan dog, specielt i nedgangsperioder, være, at corporate ventures tvinges til at udskyde kommercialiseringsfasen for at rette opmærksomheden mod kampen om politisk opbakning og legitimitet fra modervirksomhedens side. Dette fokus skifte er for corporate ventures nødvendigt for at overleve på kort sigt. Men for modervirksomheder er fokusskiftet problematisk. Derfor er det en problematik som ledere, der beskæftiger sig med specielt intern CV, bør forholde sig til (Miles & Covin 2002). Hvilke initiativer, der kan tages i brug, er NKT-koncernen også en god illustration af. Ifølge casestudiet, som denne artikel er baseret på, forsøgte NKT-koncernen konkret at dæmme op for venture selskabernes øgede politiske orientering ved at implementere et 2-strengt "Key Performance Indicator" system.

"Key Performance Indicator" systemet målte for det første virksomhedernes teknologiske, kommercielle og procesmæssige udvikling. For det andet målte systemet venture-direktørernes præstationer og kompetencer i forhold til de udviklingsfaser, venture selskaberne hver især befandt sig i. Systemet blev således hovedsageligt implementeret for at give NKT-koncernen en mindre personafhængig og mere "objektiv" vurdering af, hvordan det gik de enkelte virksomheder, og hvordan direktørerne enkeltvis formåede at drive virksomhederne. Indførelsen af systemet kan således ses som en pendant til de direktions- og bestyrelsesmøder, som de enkelte virksomheder skulle møde op til for at fremlægge deres resultater. Systemet gav dog direktions- og bestyrelsesmedlemmer et mere objektivt billede af, hvordan virksomhedernes situation var på kort sigt. Om implementeringen af dette system har haft nogen effekt, er uden for denne artikels sigte. NKT-koncernens "Key Performance Indicator" system er dog helt i tråd med, hvad forskere inden for feltet generelt anbefaler.

Et eksempel på dette er Simons, Houghtons og Gurneys (1999) anbefaling om

at udpege tre personer til at varetage corporate ventures og modervirksomhedens interesser, når intern CV dyrkes (se nedenstående tabel 3). Kombinationen af tre personer skal sikre, at corporate ventures på den ene side får tilstrækkelig autonomi til at udvikle sig. På den anden side er nødvendigheden af tre personer også begrundet i løbende kontrol af venture-selskaberne for at sikre, at de rette personer og kompetencer er koblet til de enkelte corporate ventures. En balance mellem "frie tøjler" og kontrol rekommanderes således. De tre personer, som skal sikre balancen, er for det første en venture-direktør. Vedkommendes opgave er at drive den enkelte corporate venture og sørge for, at denne får tilvejebragt de ressourcer, venture-selskabet skal have for at udvikle sig. Venturedirektørens formål er således primært at varetage de interesser, den enkelte corporate venture har.

Dernæst skal en "gudfader" udpeges. Typisk vil dette være en centralt placeret person, som modervirksomheden har udpeget til at hjælpe den enkelte corporate venture i sin udvikling – f.eks. et medlem af venture-selskabets bestyrelse. Gudfaderens opgave er således primært at beskytte den enkelte corporate venture mod modervirksomhedens bureaukrati og sørge for, at de ressourcer, som er centrale for venture-selskabets udvikling, tilvejebringes. Endelig skal en ombudsmand udpeges af modervirksomheden. Typisk vil dette også være en centralt placeret person i modervirksomheden – f.eks. en person fra modervirksomhedens direktion. Denne persons opgave er primært at varetage modervirksomhedens interesser. Dvs. at den investering, den enkelte corporate venture er udtryk for, hele tiden vurderes i forhold til modervirksomhedens interesser på kortere og længere sigt.

Tabel 3. Balancen mellem "frie tøjler" i og kontrol af corporate ventures

Venture-direktøren	Gudfaderen for venture-selskabet	Ombudsmanden for venture-selskabet
Driver venture-selskabet: Sikrer, at behovet for autonomi imødekommes	Beskytter venture-selskabet mod organisatorisk modstand fra modervirksomhedens side: hjælper med at tilvejebringe autonomi.	Holder øje med de enkelte venture selskabers fremskridt: balancerer behovet for autonomi og kontrol.
Udvikler innovative kvalitetsprodukter.	Argumenterer for et højt niveau af støtte og imod fjernelse af støtte i dårlige tider.	Beslutter, hvilke markeder, de enkelte venture-selskaber skal satse på baseret på en bedømmelse af, hvad der passer til modervirksomhedens interesser.
Forfølger aggressive strategier.	Blokerer for modervirksomhedens indgriben i dag-til-dag aktiviteter i venture-selskabet.	Beslutter antallet og størrelserne på modervirksomhedens venture-selskabsportefølje.
Former kulturen i venture-selskabet baseret på kreativitet og handling.	Sætter sig imod utilstrækkelige belønningssystemer og unfair "straffe".	Gør brug af "milestones" for at afgøre de enkelte venture selskabers støtte og belønning.

Kilde: Ovenstående skema er oversat til dansk fra den engelske artikel af Simon, Houghton og Gurney 1999: 157.

Med indførelsen af det to-strengede "Key Performance Indicator" system tager NKT-koncernen, som Simon, Houghton og Gurney, også afsæt i en erkendelse af, at kontrol på lige fod med autonomi er nødvendig for at udvikle succesfulde corporate ventures. Hvor forfatterne mener, at dette kan gøres ved at udpege tre personer, som tildeles forskellige roller og har forskellige beslutningskompetencer, har NKT-koncer-

nen valgt at satse på en kombination af personer og systemer. I NKT-koncernen er rollerne "venture direktør" og "gudfader" fordelt på personer, mens "ombudsmanden" snarere er omtænkt i det to-strengede "Key Performance Indicator" system. Grundtanken bag NKTs corporate venture strategi er dog i stil med forfatterens at balancere behovet for autonomi og kontrol.

Summary

Managers who work with corporate venturing, i.e. projects to set up new business areas within the existing firm, know that it may be a difficult process to turn high technology with a commercial potential into a market. Several factors can hamper the process of commercialisation, even in a recovery period. The technological development process may not be working properly, the market potential may suddenly change, and organisational problems may seem insurmountable. Yet, the popular notion still exists that the primary focus of developing corporate ventures remains

on the market, even during a recession. The article demonstrates that this focus must yield to a different need – the need to secure political support and legitimacy from the parent company, particularly in times of recession. This need exists, irrespective of any close affiliation by the corporate ventures to the prioritised core competencies of the parent company. The development of four high-technology ventures at the NKT Group has been studied over a two-year period and will be used here to illustrate the arguments.

Litteratur

- Christensen, M. :** Koncerner fejler som iværksætter-rugekasser, s. 18-22, Ugebrevet Mandag Morgen nr. 5, 2004.
- Day, D. L.:** Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures, s. 148-172, Organization Science, 1994.
- Evald, M. R.:** Brugen og betydningen af personlige netværk i udviklingen af højteknologiske virksomheder inden for en koncerninkubator (Ph.d.-afhandling forsvaret mundtligt den 16. september 2005). Udgivet 2006.
- Hite J.M. og Hesterly W.S.:** The Evolution Of Firm Networks: From Emergence To Early Growth Of The Firm, s. 275-286, Strategic Management Journal, 2001.
- Krackhardt, D.:** The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. Networks and organizations: Structure, form and action. N. Nohria and R. G. Eccles, Harvard Business School Press, 1992.
- Kjærgaard, R., Borup, J. N. og Johansen, J. H.:** Det danske marked for venturekapital og private equity, s. 1-52, VækstFonden, 2002.
- Larson, A.:** Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships, s. 76-104, Administrative Science Quarterly, 1992.
- Larson, A. og J. A. Starr:** A network model of organizational formation, s. 5-15, Entrepreneurship Theory and Practice, 1993.
- Covin, M. P. & Miles, J. G.:** Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications', s. 21-40, Entrepreneurship, Theory & Practice, 2002.
- Sapienza, H. J., Parhankangas, A. og Autio, E.:** Knowledge relatedness and post-spin-off growth, s. 809-829, Journal of Business Venturing, 2004.
- Simon, M., Houghton, S. og Gurney, J.:** Suc-

ceeding at internal corporate venturing: roles needed to balance autonomy and control, s. 145-159, *Journal of Applied Management Studies*, 1999.

Sorrentino, M. og **Williams, M. L.:** Relatedness and corporate venturing: Does it really matter?, s. 59-73, *Journal of Business Venturing*, 1995.

Sykes, H. B.: The anatomy of a corporate venturing program: Factors influencing success, s. 275-293, *Journal of Business Venturing*, 1986.

Thornhill, S. og **Amit, R.:** A dynamic perspective of internal fit in corporate venturing, s. 25-50, *Journal of Business Venturing*, 2000.