

Værdiskabelse via viden i en netværksorganisation belyst ved et case

Almbjerg, Sarah Kirkeby

Document Version

Final published version

Publication date:

2003

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Almbjerg, S. K. (2003). *Værdiskabelse via viden i en netværksorganisation: belyst ved et case.*

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

Working paper 2003
Udarbejdet med støtte fra UCEB programmet

**Værdiskabelse via viden i en netværksorganisation
- belyst ved et case.**

Sarah Almbjerg

(Ph.d. Stipendiat)
Handelshøjskolen København
Institut for Informatik
sa.inf@cbs.dk

i. Indholdsfortegnelse

ABSTRACT	4
1 INDLEDNING	4
2 VIDENSBEGREB	6
2.1 VIDEN I DAGLIGDAGEN	6
2.2 ANVENDELSESORIENTERET VIDENSBEGREB	7
2.3 ANVENDELSESORIENTERET VÆRDISKABENDE VIDEN	9
3 VÆRDISKABENDE VIDEN I INTERAKTIONSFORMER	11
3.1 OVERORDNET PROCES FOR VÆRDISKABELSE.....	11
3.2 SPARRING.....	12
3.2.1 Dialog som forhandling af opfattelse og viden.....	13
3.2.2 Anvendelsen af forskellige roller.....	14
3.2.3 Opsamling.....	16
3.3 INFORMATIONSFORMIDLING	16
3.3.1 Videns natur.....	18
3.3.2 Opsamling.....	19
3.4 KONTAKTFORMIDLING	20
3.4.1 Eksisterende relationers betydning.....	21
3.4.2 Netværkets signalværdi.....	23
3.4.3 Opsamling på kontakt som interaktionsform.	25
3.5 OPSAMLING PÅ DE TRE MODELLER.....	25
4 CASEBESKRIVELSE OG -ANALYSE	27
4.1 2M INVEST	27
4.2 PORTEFØLJESELSKABER.....	29
4.3 PROCESSER MELLEM 2M INVEST OG PORTEFØLJESELSKABER	29
4.4 PROCESANALYSE.....	31
4.4.1 Strategietablering	31
4.4.2 Markedsetablering	34
4.4.3 Uddannelse	36
4.5 VÆRDISKABENDE VIDEN I PROCESSERNE	37
4.6 KONSEKVENSER	38
4.7 ANBEFALINGER.....	39
5 AFRUNDING - OPSUMMERING AF VÆSENTLIGSTE KONKLUSIONER....	43
A REFERENCER.....	46

ii. Figurfortegnelse

Figur 1 - Overordnet proces for værdiskabelse.....	11
Figur 2 - Detaljering af samarbejdet i proces for værdiskabende viden.....	12
Figur 3 - Sparring som interaktionsform.	13
Figur 4 - Grundelementer i Newcombs kommunikationsteori.....	14
Figur 5 - Betydning af dialog og rollebrug i sparring som interaktionsform.....	16
Figur 6 - Informationsformidling som interaktionsform.....	17
Figur 7 - Videns natur i interaktionsform: Information.	19
Figur 8 - Kontaktformidling som interaktionsform.....	21
Figur 9 - Broer mellem samfund.	22
Figur 10 - Værdiskabelsen i kontakt som interaktionsform.	25
Figur 11 - Organisationsdiagram for 2M Invest.	28
Figur 12 - Sammenhænge mellem 2M Invest og porteføljeselskab processer.....	30

ABSTRACT

Recent studies of venture capitalists have proven that the impact of investor intervention reaches much further than the money they invest. Venture capitalists have huge non-financial impacts on their portfolio companies through their influence and involvement on the management level. Especially the link between knowledge and value-creation regarding the relation between portfolio company and venture capitalist is of interest, since many venture capitalists emphasize this as the major reason why an upcoming business should need the help of a venture capitalist. The main conclusion from this working paper is that value-creating knowledge by its very definition is inseparably coupled to action in the portfolio companies. In addition transfer, development and resulting action is a holistic process, which cannot logically be separated from one another. Value-creating knowledge enables development processes in portfolio companies due to their large contributions to this kind of knowledge. Accordingly venture capitalists have great responsibility and should take credit for the success of their portfolio companies.

1 INDLEDNING

Viden som begreb er et yndet ord i vor tids videnssamfund, hvor alle virksomheder på det nærmeste kan betragtes som vidensintensive. Øget konkurrencepres og krav til større fleksibilitet medfører i de fleste brancher et øget behov i virksomhederne om effektivt at kunne anvende den viden, virksomheden har adgang til. Men ikke al viden er lige interessant, hvorfor værdiskabende viden bliver et essentielt begreb i vidensbearbejdningen. Har virksomheden mulighed for at sætte ressourcerne ind der, hvor det er muligt at udnytte værdiskabende viden, kan det afspejle sig direkte i virksomhedens status og overlevelsesmuligheder på markedet. Men for at udnytte den værdiskabende viden skal denne først identificeres og forstås. Og ikke mindst skal man *anvende* den værdiskabende viden.

Venture kapitalister lever af at opfostre andre, mindre virksomheder som sælges fra og skal give overskud. Venture kapitalister er først og fremmest kendt for deres supplerende af kapital, men senere studier [Hansen m.fl. 2000] viser, at dette ikke er det eneste, en venture kapitalist kan tilføre sin porteføljeselskaber. Mange venture kapitalister stiller en lang række supplerende services og faciliteter til rådighed for porteføljeselskaberne. Herunder fysisk støtte som adgang til kontorer og mødelokaler samt services i form af kompetencer på specialiserede områder som jura, revision eller IT. Hertil kommer den mere bløde støtte til porteføljeselskaberne i form af adgang til venture selskabets netværk af kontakter, og træk på venture selskabets ledelsesmæssige erfaringer.

Samlet kan venture kapitalisternes muligheder for at tilføre deres investeringer værdi groft opgøres i følgende hovedpunkter:

- Kapital – realisering af muligheder/forretningsideer
- Faciliteter – lokaler, maskiner og fysiske faciliteter
- Services – bistand til jura, hjælp til revision og kurser
- Ledelse – støtte til beslutningstagen baseret på erfaringer
- Netværk – formidling af kompetencer og muligheder

Hvis der ses bort fra de fysiske støtteområder, er der tale om aktiv udnyttelse af viden som en forudsætning for at kunne levere både services, ledelse og netværksstøtte. Viden i venture selskabet har derved en direkte kobling til skabelse af økonomisk værdi i porteføljeselskaberne, hvorfor viden (herunder administration, udnyttelse og anvendelse af viden) er et venture selskabs produkt. Venture selskaber bliver ved udbudet af alle disse tilbud ikke blot en pengepung for porteføljeselskabet. Venture kapitalisten har en funktion som edderkop i et spind, der gennem sit netværk kan trække ressourcer, viden og services til porteføljeselskabet. Spørgsmålet om hvordan viden skaber værdi for virksomheden, er derfor essentielt for venture kapitalister og deres porteføljeselskaber. Kan de maksimere udnyttelsen og anvendelsen af den viden, der er tilgængelig, kan dette betyde et mere succesfuldt forløb for porteføljeselskaberne og dermed et større afkast for venture kapitalisten i sidste ende.

Det er disse vidensintensive services, der behandles i dette paper. Skal en venture kapitalist tilbyde disse services til et porteføljeselskab må fokuseres på, hvordan viden integreres i de daglige arbejdsprocesser med porteføljeselskabet, og skaber værdi for dette. Kun herved kan porteføljeselskabet opnå udbytte. Venture kapitalisten bliver herved i ekstrem grad en vidensintensiv organisation, hvor bearbejdning og formidling af værdiskabende viden er i højsædet.

Nærværende paper søger derfor at give et bud på hvordan viden bliver værdiskabende i en netværksorganisation. De centrale spørgsmål er følgende:

- Hvad er **viden** – den praktiske anvendelige viden - der skaber værdi i virksomheden kontra den mere gængse opfattelse af viden ?
- Hvordan sker **vidensdelingen**, dvs. udnyttelse af værdiskabende viden i samarbejdet mellem venture kapitalist og porteføljeselskab ?
- Hvilken rolle spiller **netværket**, er tiden investeret i pleje af netværk optimal brug af tid ?

Paperet bygger på en undersøgelse foretaget i en dansk venture kapitalist i første halvår af 2001. Undersøgelsen blev udført mht. udforskning af værdiskabende viden. Økonomiske forhold indgik derfor ikke i undersøgelsen.

Paperet er opdelt i fire sektioner udover denne indledning;

Afsnit 2 drejer sig om vidensbegreber. Både den klassiske betragtning og et mere anvendelsesorienteret begreb. Formålet er at præcisere hvad der i paperet menes med værdiskabende viden.

Afsnit 3 præsenterer 3 modeller for interaktion mellem venture kapitalisten og dennes porteføljeselskaber. Modellerne illustrerer hvordan venture kapitalisten gennem dennes værdiskabende viden skaber værdi hos porteføljeselskaberne.

Afsnit 4 indeholder en praktisk illustration. Her præsenteres en case udarbejdet på baggrund af den nævnte undersøgelse i 2001. Modellerne illustreres qua casens processer, og der redegøres kort for konsekvenser og tiltag til processerne.

Afsnit 5 er en kort afrunding hvor de væsentligste konklusioner og resultater listes.

2 VIDENSBEGREB

For at være i stand til at udnytte den viden, der skaber værdi, er det nødvendigt at se på, hvordan denne viden optræder i interaktionen mellem venture kapitalisten og porteføljeselskaber. Imidlertid er det dog svært at fremstille formen uden at have et defineret vidensbegreb. Viden er som begreb blevet mere nærværende i dagligdagen, specielt i erhvervslivet. Fænomener som vidensledelse, vidensstyring, vidensdiffusion og vidensregnskaber skal håndteres. Men viden som begreb er ikke blevet mindre komplekst af den grund, blot mere brugt, ofte i flæng. Afsnittet diskuterer med afsæt i vor dagligdags opfattelse viden som begreb. Herud fra defineres et vidensbegreb for paperets fokusområde.

2.1 Viden i dagligdagen

Platon var en af de første der beskæftigede sig med vidensbegrebet. For Platon var viden at betragte som en vare eller en ting, der som andre ting kunne overleveres og udveksles. Vor tale og opfattelse af viden i hverdagen udspringer i høj grad af Platons syn på viden i livet. Vi omtaler viden som en vare, noget tingsliggjort, der kan være sandt i sig selv: Jeg har en viden om noget. Jeg véd det og det. Han har en viden om noget andet. Hun véd noget om noget tredje. Viden bliver et objekt – som en kop – noget vi har og kan give videre. Hvis jeg vil overføre min viden til en anden, er det ligesom med enhver anden vare: Jeg giver koppen videre, hvorved min viden om det pågældende er overført til den anden person. Undervisningssituationen på især folkeskoler er et godt eksempel på denne gænge opfattelse af viden og videns egenskaber; Læreren besidder en viden som han gennem tale formidler til eleverne, der, hvis de er flittige, hører opmærksomt efter. Når læreren har tilendebragt sin tale, er hans viden overført til eleverne. Han har givet koppen videre, og eleverne kan nu anvende den erhvervede viden på samme vis som læreren. Eller kan de ?

Paperet er opdelt i fire sektioner udover denne indledning;

Afsnit 2 drejer sig om vidensbegreber. Både den klassiske betragtning og et mere anvendelsesorienteret begreb. Formålet er at præcisere hvad der i paperet menes med værdiskabende viden.

Afsnit 3 præsenterer 3 modeller for interaktion mellem venture kapitalisten og dennes porteføljeselskaber. Modellerne illustrerer hvordan venture kapitalisten gennem dennes værdiskabende viden skaber værdi hos porteføljeselskaberne.

Afsnit 4 indeholder en praktisk illustration. Her præsenteres en case udarbejdet på baggrund af den nævnte undersøgelse i 2001. Modellerne illustreres qua casens processer, og der redegøres kort for konsekvenser og tiltag til processerne.

Afsnit 5 er en kort afrunding hvor de væsentligste konklusioner og resultater listes.

2 VIDENSBEGREB

For at være i stand til at udnytte den viden, der skaber værdi, er det nødvendigt at se på, hvordan denne viden optræder i interaktionen mellem venture kapitalisten og porteføljeselskaber. Imidlertid er det dog svært at fremstille formen uden at have et defineret vidensbegreb. Viden er som begreb blevet mere nærværende i dagligdagen, specielt i erhvervslivet. Fænomener som vidensledelse, vidensstyring, vidensdiffusion og vidensregnskaber skal håndteres. Men viden som begreb er ikke blevet mindre komplekst af den grund, blot mere brugt, ofte i flæng. Afsnittet diskuterer med afsæt i vor dagligdags opfattelse viden som begreb. Herud fra defineres et vidensbegreb for paperets fokusområde.

2.1 Viden i dagligdagen

Platon var en af de første der beskæftigede sig med vidensbegrebet. For Platon var viden at betragte som en vare eller en ting, der som andre ting kunne overleveres og udveksles. Vor tale og opfattelse af viden i hverdagen udspringer i høj grad af Platons syn på viden i livet. Vi omtaler viden som en vare, noget tingsliggjort, der kan være sandt i sig selv: Jeg har en viden om noget. Jeg véd det og det. Han har en viden om noget andet. Hun véd noget om noget tredje. Viden bliver et objekt – som en kop – noget vi har og kan give videre. Hvis jeg vil overføre min viden til en anden, er det ligesom med enhver anden vare: Jeg giver koppen videre, hvorved min viden om det pågældende er overført til den anden person. Undervisningssituationen på især folkeskoler er et godt eksempel på denne gængse opfattelse af viden og videns egenskaber; Læreren besidder en viden som han gennem tale formidler til eleverne, der, hvis de er flittige, hører opmærksomt efter. Når læreren har tilendebragt sin tale, er hans viden overført til eleverne. Han har givet koppen videre, og eleverne kan nu anvende den erhvervede viden på samme vis som læreren. Eller kan de ?

Denne betragtning på viden og videns egenskaber har givet ophav til tankpassermodellen [Larsen 1995] hvor undervisningssituationen sammenlignes med at hælde benzin på en bil. Men denne betragtning af viden er problematisk, for kan viden overhovedet siges at være værdiskabende ift. denne definition? Hvis viden er en vare, en ligegyldig ting, der ikke er knyttet til noget, bliver det svært at tale om en værdiskabelse. For hvem eller hvad er den værdiskabende for, hvis den er enkeltstående? Vores dagligdags vidensbegreb er derfor problematisk i forhold til en diskussion omkring værdier. Dagligdagsbegrebet kræver et subjekt for værditilførselen, dvs. en dimension hvor nogle anvender viden, bliver klogere, og ikke blot får viden "overleveret i hånden". Efterfølgende afsnit fastlægger derfor vidensbegrebet, som det anvendes i teksten.

2.2 Anvendelsesorienteret vidensbegreb

Konteksttilknytning er blevet etableret som krav til vores vidensdefinition. Wenneberg [2001] anlægger et utilitaristisk syn på, hvad viden sætter os i stand til, og hvordan det bringer os nytte. Herved bliver viden til viden, når det anvendes. Fokus for vidensbegrebet qua anvendelsen bliver derfor handlinger baseret på viden, hvilket også ses som relevant i forhold til fokus på det værdiskabende element af viden. For viden skaber værdi gennem sin påvirkning, indsigt og de handlinger, der affødes, men sjældent som viden uden kontekst. Forståelsen af viden er jf. ovenstående at *viden er defineret ved sin anvendelse, der påvirker og skaber grobund for handlinger i konteksten*.

Definitionen er dog svært at sammenholde med gængs teori indenfor vidensteorien. Rants [1996] definitioner af data, information, viden og visdom er klart adskilte, mens det anvendelsesorienterede vidensbegreb er cirkulært. Alt defineres som viden blot det anvendes. Efterfølgende eksempel søger at gøre begrebet mere klart i forhold til gængse definitioner.

Eksempel: *To stud.merc'er henvender sig til deres vejleder angående et specifikt problem med valg af teori. Vejlederen udpeger på baggrund af sit kendskab til en lang række forfattere en reference til Aldrich, og giver denne som en eksplicit information. De studerende anvender senere Aldrichs teori i deres speciale til forståelse af ledelsesprocesser. For en litteraturstuderende kunne referencen til Aldrich have repræsenteret en bestemt genre inden for sagprosa uden forståelse af teoriens indhold.*

Eksemplet belyser en række forhold:

For det første kan anvendelsesorienteret viden ikke antages at have noget specielt udtryk. Der kan altså ikke foretages en simpel distinktion mellem viden (grundlag for forståelsen af ledelsesprocesser) og information (referencen til Aldrich). Dette skyldes at viden (*information i Rants terminologi*) kan optræde som en kortfattet reference til anden viden, hvorved skellet mellem viden og information udviskes. Desuden kan overleveringen have et meget subtilt udtryk selvom en nok så væsentlig evne til handling er overleveret (de studerende kan nu analysere visse ledelsesprocesser).

For det andet er betydningen af den kognitive enhed (information/viden) *relativ* for indehaveren hvilket er i god tråd med det anvendelsesorienterede vidensbegreb. Afgørelsen af om der er tale om information eller viden, er ikke koblet på forståelsen, men derimod den pragmatiske nytteværdi: For den litteraturstuderende er Aldrich-referencen en simpel reference der måske ikke gøres mere ved. For stud.merc'erne betyder referencen at meningsfyldt analysearbejde igangsættes. Afhængig af situation og indehaver kan information (i Rants terminologi) således godt repræsentere viden i det anvendelsesorienterede vidensbegreb.

For det tredje viser eksemplet, at der kan være et problem i at den anvendelsesorienterede viden *alene* defineres fra dens direkte anvendelse. Vejlederen har både vejledningserfaring og et stort kendskab til en lang række forfattere, men kun en forsvindende lille del kommer til direkte udtryk (referencen til Aldrich). Det kan derfor være hensigtsmæssigt at tale om vejlederens *vidensbase* eller *erfaring* som den meget store viden der ligger til grund for at kunne udvælge netop den viden (referencen), der bringes i direkte anvendelse.

For det fjerde er der spørgsmålet om nytteværdi: Udvekslingen af viden (Aldrich-referencen) sker i en samlet proces med værdiskabelse som resultat, baseret på en stor vidensbase. Her vil et ubetinget nytteværdi-kriterium forudsætte, at de studerende rent faktisk vælger at anvende referencen. Ellers er der ikke tale om vidensudveksling, idet referencen (for de studerende) ikke ville være nyttig og dermed ikke kunne defineres som viden. Ved at begrænse nytteværdikriteriet til udvekslingssituationen alene, og ikke det efterfølgende anvendelsesvalg, giver det mening at tale om udvekslet viden, når blot referencen indgår i de studerende teorivalg, dvs. bliver en del af deres vidensbase.

Af de to sidste punkter kan udledes følgende: Det anvendelsesorienterede vidensbegreb må alene ses som en positiv afgrænsning i forhold til definitionen af viden. Det kan ikke på forhånd afgøres om noget giver nytteværdi eller ej¹. Kriteriet om videns anvendelse betyder ikke at erfaringer vi besidder ikke kan defineres som viden, blot fordi en anvendelsessituation ikke er opstået endnu. Opfyldelsen af det anvendelsesorienterede kriterium er således *ikke* at det anvendes, men har et tilstrækkeligt *potentiale* for anvendelse (latent viden). Herved bibeholdes relationen til anvendelsens kontekst, men viden kan defineres forud for anvendelsessituationen.

¹ Viden kan udpeges, når den anvendes, men det kan være svært at falsificere ud fra dette kriterium.

Hermed har vi følgende begreber indenfor vidensproblematikken at arbejde videre med:

Begreb	Definition og betydning
Viden	Den kontekstbundne forståelse der muliggør handling
Information	Det fysiske udtryk af viden, og som kan være, men som ikke nødvendigvis er, viden
Vidensbase (og erfaringer)	Den underliggende latente viden, der faciliterer selektionen og anvendelse af viden
Udveksling af viden (interaktion)	Proces baseret på vidensbaser og udveksling af information, med viden som resultat

Begrebet viden er således udspecificeret i flere enkeltdele, men for at gøre det helt klart, betragtes information, data og lignende fysiske udtryk for viden i denne sammenhæng kun som viden, når det fysiske udtryk anvendes eller giver mulighed for anvendelse og deraf følgende handling for modtageren.

2.3 Anvendelsesorienteret værdiskabende viden

Med en definition af et vidensbegreb er grundlaget lagt for en udforskning af begrebet værdiskabende viden. Vidensbegrebet i sig selv siger ikke noget om, hvordan viden tilfører værdi. Det anvendelsesorienterede vidensbegreb siger kun at viden anvendes, og i sin anvendelse fordrer handlinger.

Men netop disse handlinger kan ses som det værdiskabende element. En handling kan medføre udvikling som igen kan fordrer, at virksomhedens forandres og tilføres værdi. Aldrich undersøger i sine studier [Aldrich 1999] betydningen af udviklingsorienterede handlinger i opstartende virksomheder. Aldrich påpeger, at det, der tilfører en organisation værdi fra dens opstart, kan generaliseres til dens etablering og efterfølgende effektivisering af organisationen. Dette refereres til som hhv. r- og K-strategier [Aldrich 1999, side 279]. Definitioner på r- og K-strategier i hht. paperet er vist i skemaet.

	r-strategist ²	K-strategist ³
Aldrichs definitioner på virksomheder ⁴	<i>"Organisational form that gains advantage by reproducing rapidly and moving opportunistically to obtain resources when carry capacity is under exploited"</i>	<i>"Organisational form that gains a selective advantage by making efficient use of resources when a population approaches carrying capacity"</i>
Paperets definition af strategier	Strategi og processer der understøtter udvikling af teknologi, erobring af markeder og etablering af organisation	Strategi og processer der understøtter effektivisering og udviklingen af organisationen
Teoretiske paralleller	Divergente systemer [Stacey 1996] Radikale forbedringer [Davenport 1993]	Konvergente systemer [Stacey 1996] Inkrementielle forbedringer [Davenport 1993]

² Udledes af "rate of growth" i Aldrichs model (vækstfasen på et marked).

³ Udledes af "carrying capacity" i Aldrichs model (stagnation på et marked).

⁴ Aldrich 1999 s. 280.

De aktiviteter og processer, der støtter r-strategierne, sætter således virksomhederne i stand til at etablere sig på et marked. K-strategierne supporteres af de aktiviteter og processer som muliggør optimering og effektivisering af den minimale struktur i virksomheden, dannet af r-strategierne. Pointen i Aldrich studier er, at virksomheder overlever som en konsekvens af at kunne etablere sig på nye områder og kunne etablere en struktur til udnyttelse af dette område. Dermed kan værdiskabelse ses som evnen til at gennemføre *ændringer* i forhold til markedet og optimering af interne processer – altså dynamikken i virksomhedens aktiviteter. Set i et bredt perspektiv formuleres disse ændringer derfor som *evnen til at løse nye opgaver*. Ud fra dette formuleres værdi i problemområdet som:

Værdi: *Defineres som evnen til at løse nye opgaver.
(Ses som værdi/nytte for porteføljevirkomhederne, det er disse der skal tilføres værdi.)*

Sættes dette i relation til ovenstående diskussion af viden, må viden for at være værdiskabende bidrage til porteføljeselskabets evne til løsning af nye opgaver;

Værdiskabende

viden: *Viden, der i sin anvendelse leder til, at porteføljeselskaberne kan løse nye opgaver.*

Hermed gives definitionen af værdiskabende viden til brug i efterfølgende afsnit. Imidlertid inddrager definitionen af værdiskabende viden på falderebet et nyt begreb som ikke tidligere er diskuteret: *Nye opgaver*. Svaret søges i den indledende definition af viden hvor fokus er på handlinger som udgangspunkt for anvendeligheden af viden. Evnen til at løse nye opgaver er også en handling. Løsning af nye opgaver betyder en udvikling af organisationens dynamiske grundlag, dvs. en udvikling eller etablering af de *processer*, der danner grundlaget for virksomheden. Baseres nye opgaver på et procesbegreb fås følgende definition:

Nye opgaver: *Nye opgaver er indholdsmæssig udvikling i eksisterende processer eller etablering af nye processer.*

Disse definitioner for værdi, værdiskabende viden og nye opgaver anvendes i resten af teksten. Endvidere vil refereres til vidensbegreber, listet i skemaet foregående side. Man skal dog være opmærksom på, som jeg har påvist, at disse definitioner adskiller sig fra vor dagligdags opfattelse af viden. Det er derfor væsentligt hele tiden at have for øje at der i teksten tales om et anvendelsesorienteret perspektiv på viden, og ikke viden i følge mere klassiske definitioner.

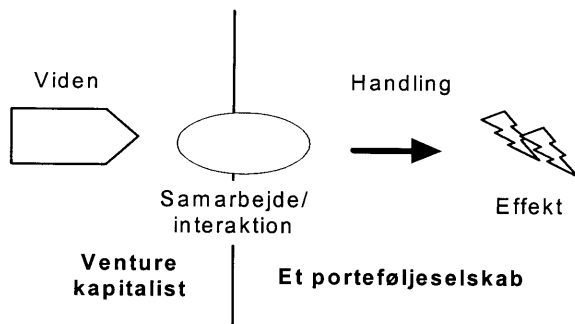
3 VÆRDISKABENDE VIDEN I INTERAKTIONSFORMER

Med definitionen af værdiskabende viden kan vi se på, hvordan viden optræder i interaktionen mellem venture kapitalist og porteføljeselskab. Først præsenteres en overordnet model for den proces der leder til værdiskabelsen i porteføljeselskabet. Herefter specificeres modellen udi tre specifikke interaktionsformer, hvis distinkte kendetegn gennemgås.

3.1 Overordnet proces for værdiskabelse

Udgangspunktet for en generisk model er venture kapitalistens påvirkning af porteføljeselskaberne, hvor denne påvirkning leder til en værdiskabende effekt gennem handling. Handlingen foretages af porteføljeselskabet. Selve interaktionen ses som en sammenhængende proces. Venture kapitalisten forårsager qua sine medarbejdere en effekt - værdiskabelse - i porteføljeselskaberne. Processen er afbilledet i figur 1.

Figur 1 - Overordnet proces for værdiskabelse.

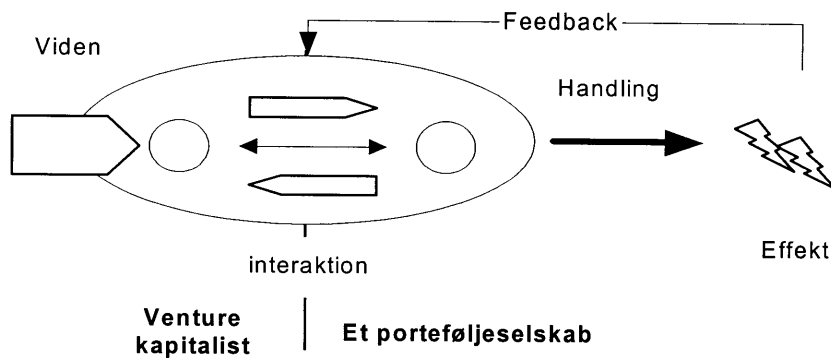


Figuren viser hvordan venture kapitalisten indgår i interaktionen med porteføljeselskabet. Dette sker typisk på personligt niveau f.eks. mellem en investeringsdirektør fra venture kapitalisten og direktøren i porteføljeselskabet. I denne interaktion benytter investeringsdirektøren sin vidensbase til at give input til porteføljeselskabets problemstillinger, f.eks. i form af dialog med direktøren for porteføljeselskabet. Dette øger direktøren for porteføljeselskabets viden og vidensbase således, at denne er i stand til at handle på baggrund af indspillet fra investeringsdirektøren. Handlingen medfører en effekt der bibringer porteføljeselskabet værdi. Investeringsdirektøren har derved baseret på sin erfaring og vidensbase givet værdiskabende viden i dialogen med direktøren for porteføljeselskabet.

Modellen i figur 2 viser den samlede proces hvorigennem venture kapitalisten påvirker porteføljeselskabet og bibringer værdi. Modellen er dog grovkortnet. Der ikke tages højde for det faktum at den viden som handlingen baseres på stammer fra investeringsdirektøren, mens den part der implementerer handlingen er direktøren i porteføljeselskabet. Der mangler altså en differentiering af enkeltelementerne i interaktionen. Den mellemliggende

samarbejdsproces detaljeres derfor til at indeholde besidderen af viden samt en udfører af handling, med mulighed for at interagere med hinanden (afbilledet med dobbeltpile, og overførsel af viden i begge retninger). I relation til den anvendelsesorienterede viden er interaktionen en form for anvendelse, og dermed kilde til ny viden i sig selv. Den udvidede model er vist i nedenstående figur.

Figur 2 - Detaljering af samarbejdet i proces for værdiskabende viden.



Efterfølgende præsenteres tre specialiserede modeller for interaktionen. Fokus er på interaktionen/samarbejdsdel mellem venture kapitalist og porteføljeselskab. Dette skyldes, at det er i processen mellem venture kapitalist og porteføljeselskab at den viden, der kan vise sig værdiskabende, inddrages. Den samlede model skal dog holdes for øje i fortolkningen af modellens værd, da det er gennem den holistiske proces, modellen repræsenterer, at der sker en værditilførsel hos porteføljeselskabet.

3.2 Sparring

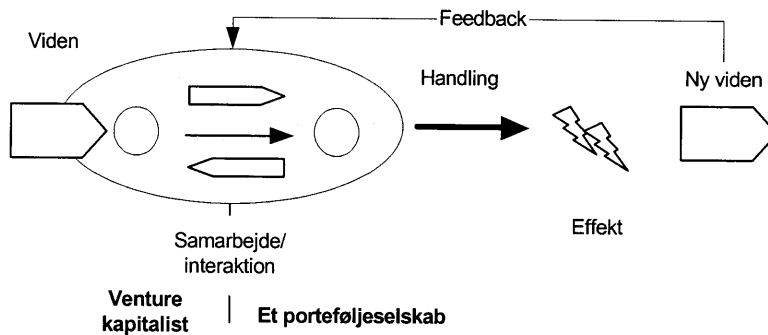
Sparring kan karakteriseres som regulær støtte til ledelse for porteføljeselskaberne gennem dialog mellem investeringsdirektør fra venture kapitalisten og direktøren for porteføljeselskabet. Nedenfor er givet et eksempel på den generiske proces for sparring.

Viden fra venture kapitalisten:	Investeringsdirektørerne trækker i denne proces på en bred base af viden (<i>vidensbase</i>) fra deres erfaringer med andre opstarter, der anvendes i porteføljeselskabet.
Samarbejde:	Processen, hvori interaktionen foregår, består af dialog, samtaler, kritiske spørgsmål, vejledning, brug af skiftende roller (perspektiv) og lign.
Handling:	Fokus er specielt på strategiområdet, hvor en lang række nye sparringsprocesser iværksættes med dagsordener som finansiering eller etablering af nye samarbejder med partnere eller kunder.

Sparring ligner den generiske interaktionsform illustreret i figur 3. Bemærk at sparring som interaktionsform netop sigter på at skabe værdi gennem dialog, dvs. udveksling og bearbejdning af den viden, der findes mellem de parter, der deltager i dialogen/interaktionen. Processen ses i figur 4. Den dobbelte

udveksling af viden er symbol for dialogen, og en ensrettet pil til at symboliserer investeringsdirektørens kontrol med processen, bl.a. gennem brugen af forskellige roller/perspektiver.

Figur 3 – Sparring som interaktionsform.



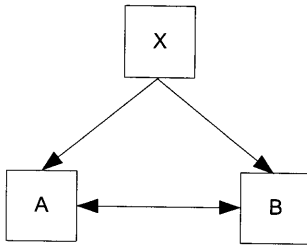
For at forstå hvordan sparring som dialog er værdiskabende, er det centralt at se på, hvad dialogen resulterer i. Dialogen fokuserer typisk på beslutningsprocesser forbundet med udvikling og implementering af strategien. Der er tale om beslutningsprocesser omkring operationelle tiltag ved gennemførelse af strategi, der i sidste ende leder til muligheden for at løse nye opgaver. Det må derfor ses som et krav, at de *rigtige* beslutninger træffes på det *rigtige* grundlag. Udgangspunktet for at se dialogen ved sparring som værdiskabende i relation til rigtigheden af beslutningerne ligger ligeledes i dens evne til at udvide informationsgrundlaget i en passende afvejning mellem effektiv proces og godt beslutningsgrundlag.

Sparring som dialog skal derfor både etablere konteksten for beslutningstagen samt forudsige at beslutningen bliver taget. Efterfølgende ses sparring fra to vinkler: 1) Hvordan dialog skaber et bedre beslutningsgrundlag i form af øget informationsgrundlag, samt 2) hvordan investeringsdirektørerne i beslutningen forudsiger en effektiv proces hos porteføljeselskaberne gennem brugen af forskellige roller.

3.2.1 Dialog som forhandling af opfattelse og viden

I Newcombs balancerede kognitive teori [Fiske 1990] argumenteres for, hvordan parter i en dialog vil tilpasse deres opfattelser til hinanden for gennem konsensus at skabe grobund for bedre kommunikation og beslutningsgrundlag. En dialog vil derfor ifølge Newcomb [Fiske 1990] lede til en udveksling af parternes synspunkter, erfaringer og vidensbase. Herigennem forhandles beslutningsgrundlaget for at træffe en beslutning mellem parterne. Newcombs teori er illustreret i Figur 4 som viser, at en hændelse i omgivelserne X påvirker både A og B. A og B kommunikerer herefter med hinanden til der er overensstemmelse mellem opfattelsen af hændelsen, hvorved vidensbasen homogeniseres mellem A og B.

Figur 4 - Grundelementer i Newcombs kommunikationsteori.



Dialogen - sparringen - mellem en investeringsdirektør fra venture kapitalisten og en direktør for et porteføljeselskab initieres ved at de to parter indgår i dialog med forskelligt perspektiv og vidensgrundlag. Ses denne situation som forhandlingen i Newcombs teori [Fiske 1990], bevirker de forskellige udgangspunkter at baggrunden og konteksten for opfattelsen forhandles. Herved skabes en bedre grobund for konsensus og beslutningstagning. I forhold til informationsgrundlaget for beslutninger betyder det, at dialog er gavnlig for implementeringen af porteføljeselskabets strategi. Gennem dialog baseres implementeringen på et bredt og nuanceret grundlag af viden gennem investeringsdirektørens bidrag til forhandlingen. Investeringsdirektøren forudsættes at optimere sit input til brug for porteføljeselskabets situation, dvs. han udvælger og bruger de dele af sin vidensbase, der er relevante for porteføljeselskabet og dets situation. Herved hjælpes porteføljeselskabet til at identificere muligheder og hindringer, som selskabet ikke ville kunne se på baggrund af sin egen vidensbase. Selv hvis det antages, at investeringsdirektøren initielt ikke besidder det overblik, at denne kan udvælge specifikke dele af sin vidensbase, vil dialogen med direktøren fra porteføljeselskabet skabe forudsætninger for, at investeringsdirektøren bidrager positivt til det samlede informationsgrundlag. Porteføljeselskabet vil derfor alt andet lige få et bedre udgangspunkt for at træffe sine beslutninger qua dialogen med investeringsdirektøren. Aktiviteten sparring er derfor en kilde til værdiskabelse for porteføljeselskabet, hvorved den inddragne viden i interaktionsformen karakteriseres som værdiskabende.

3.2.2 Anvendelsen af forskellige roller

Investeringsdirektørens brug af forskellige roller under dialogen er vigtig for værdiskabelsen. Dette skyldes, at rollebrugen sikrer, at en problemstilling ses fra forskellige perspektiver. Dette fordrer igen et bedre informationsgrundlag for beslutninger, da porteføljeselskabets egen evne til problemløsning og nytænkning stimuleres. Van de Ven [1999] har opstillet et framework til differentiering mellem roller, som ledere kan bruge til at fremme udviklingsorienterede processer, som f.eks. en strategiudvikling. Van de Vens [1999] roller er gengivet nedenfor inklusive eksempler på aktiviteter og værdiskabelse, som disse roller bibringer i forhold til problemområdet.

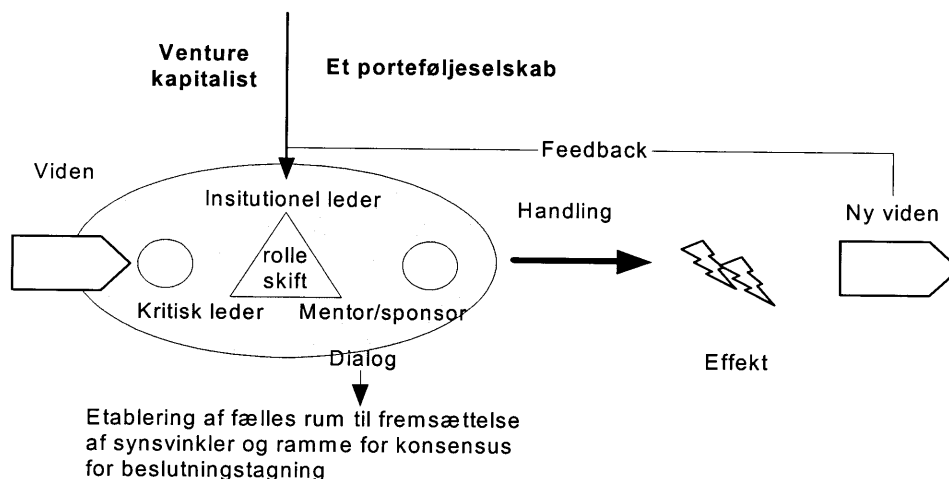
Rolle	Eksempel på aktivitet	Værdiskabelse igennem
Institutionel leder	Skabe mål	En forudsætning for at have en strategi
Kritisk leder	Stille kritiske spørgsmål	Tvinge analyse af grundlæggende antagelser Holde fokus på strategi
Mentor	Bidrage med erfaringer og støtte	Give ro i organisation Bidrage med lignende erfaringer
Sponsor	Skaffe ressourcer	Lette implementeringen af strategi Åbne op for nye muligheder

Det primære bidrag fra de forskellige roller er ikke alene den enkelte rolles bidrag, men i lige så høj grad investeringsdirektørernes mulighed for at skifte imellem de forskellige roller. Van de Ven beskriver rollernes relevans i forhold til udviklingsprocessen for en innovation [Van de Ven 1999, side 98 - 102]. Denne rolleanvendelse har store ligheder med situationen i porteføljeselskaberne grundet fokus på udviklingsprocesser. Som nævnt under fastlæggelsen af vidensbegrebet (afsnit 2) er udvikling central for porteføljeselskaberne, idet det sikrer, at porteføljeselskabet kan overleve på markedet over tid. Udviklingsprocessen ses af Van de Ven [1999] som en proces hvor mål fastlægges gennem institutionelt lederskab. Dette fastholdes herefter gennem skiftevis brug af den kritiske lederrolle versus mentor/sponsor rollen. Van De Vens analyser ses som værende i tråd med, hvad andre innovationsforskere som Stacey [Stacey 1996] og Herlau/Tetzschner [Herlau & Tetzschner 1999] har beskrevet - udvikling dannes i et kreativt spændingsfelt mellem kontrol/orden og kaos/fleksibilitet. De nævnte forskere ser alle skiftet mellem forskelligt fokus, f.eks. mellem orden og kaos, som en forudsætning for udvikling, ændring og nyskabelse i et givent problemområde. Ved at investeringsdirektørerne inddrager flere roller i dialogen, bliver resultatet en mere gennemtænkt og valid beslutning, f.eks. strategiændringer. Der tages højde for flere konsekvenser og ses på problemstillingen med flere perspektiver end oprindeligt. Rollebrugen stiller forskellige krav til investeringsdirektørernes brug af deres vidensbase [Van de Ven 1999]. Den institutionelle leder kræver erfaringer med, hvad betydning f.eks. strategiændringer har haft i andre porteføljeselskaber, samt en evne til at gennemskue porteføljeselskabets potentiale for at få gearret strategiændringen til det specifikke porteføljeselskab. En rolle som kritisk leder har derimod et fokus på kendskab til problematiske faser i virksomheder, og evnen til at kunne genkende løst funderede beslutninger. Centralt i mentor rollen er kendskab til porteføljeselskabernes behov for viden og støtte, samt et kendskab til genanvendelige løsningsmodeller fra tidligere erfaringer. Sponsor rolle fokuserer også på fastlæggelse af porteføljeselskabets krav, men i relation til hvad f.eks. venture kapitalistens kontaktnet kan bidrage med. Sidstnævnte rolle kræver derfor gennemgående kendskab til kontaktnet, og benyttelsen af dette.

I forhold til definitionen af værdiskabelseskriteriet (se afsnit 2.3) som er at sætte porteføljeselskaberne i stand til at løse nye opgaver, karakteriseres investeringsdirektørernes rolleskrift som værdiskabende gennem evnen til at

fordre udviklingsorienterede processer. Den viden investeringsdirektøren bruger i disse roller, samt i dialogen defineres derfor som værdiskabende viden. Den detaljerede model for sparring er vist efterfølgende.

Figur 5 - Betydning af dialog og rollebrug i sparring som interaktionsform.



Endvidere viser fremstillingen af sparring som proces noget centralt. Der er ikke fokus på traditionel overførsel af viden, men derimod på *forhandling* af denne viden. Investeringsdirektørens viden inddrages som baggrund for at kunne udfordre porteføljeselskabets beslutninger.

3.2.3 Opsamling

Værdiskabelsen i sparring sker gennem udveksling af viden mellem venture kapitalisten og porteføljeselskabet og ikke gennem overførsel af viden i traditionel forstand. Venture kapitalisten bidrager med investeringsdirektøren i dialogen qua brug af forskellige roller i interaktionen. Brugen af disse roller giver forskellige perspektiver på problemstillinger, og øger porteføljeselskabets egen evne til nytænkning. Herved opnår porteføljeselskabet et bedre informationsgrundlag for beslutninger, og en større sandsynlighed for succesfulde beslutninger. Den værdiskabende viden er således primært investeringsdirektørens vidensbase samt hans viden om og brug af roller i sparringen.

3.3 Informationsformidling

Informationsformidling er en åbenlys betegnelse at inddrage for en interaktionsform indeholdende værdiskabende viden. Imidlertid er det ofte at der ikke er specifikt fokus på formidling og overførsel af information. Herved negligeres informationsformidling og bidrager derfor ikke til værdiskabelsen – og værdiskabende viden i den grad, det kunne være muligt. I nærværende paper er informationsformidling derfor udtrykket som selvstændig form for at sikre, at der gives det nødvendige fokus.

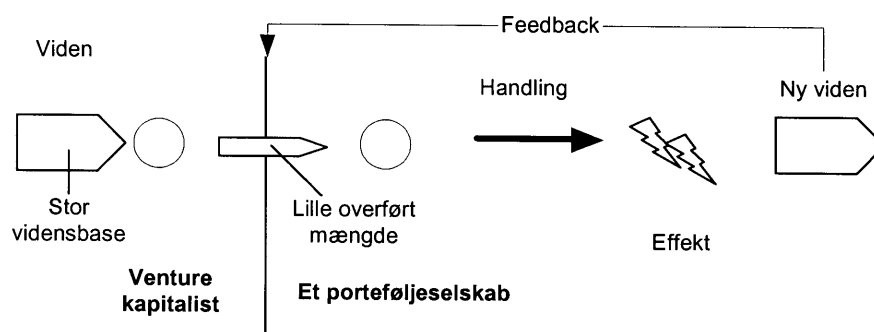
Den generiske informationsformidlingsproces mellem en venture kapitalist og et porteføljeselskab kan informationsformidling eksemplificeres som følgende:

Viden fra Venture kapitalisten:	Typisk har en venture kapitalists vidensbase form af faktuelle markedsinformationer af meget generisk form, som først skal tilpasses porteføljeselskabernes aktuelle situation. Information fra venture kapitalisten ligger derfor primært i den bredde de informationsmæssigt kan spænde over, hvor de kan hjælpe porteføljeselskaberne med information, der danner kontekst for beslutninger og lign.
Samarbejde:	Udvekslingen kan tænkes at tage form af både forespørgsler fra porteføljeselskaberne eller ved, at investeringsdirektørerne supplerer med information, som de vurderer som nyttigt. Udvekslingen foregår ikke efter nogen retningslinjer, men sker typisk i forbindelse med anden kommunikation.
Handling:	Porteføljeselskaberne får gennem overlevering fra venture kapitalisten ny eller yderligere viden om deres forretningsområder. Dette bidrager til en styrkelse af porteføljeselskabets vidensbase, der herved gør porteføljeselskabet i stand til bedre at reagere og udvikle sig.

Informationsformidling som interaktionsform udmærker sig ved, at værdiskabelsen ikke sker gennem dialog. I sin grundform er der tale om ren information og overførsel, som efterfølgende skal skabe en effekt og værdi i porteføljeselskaberne. Endvidere bemærkes at inputtet fra venture kapitalisten, i forhold til den vidensbase som denne besidder, er meget lille.

Påvirkningen som proces illustreres som følgende figur, indeholdende en relativ lille overført mængde af viden, set i forhold til den nødvendige mængde, der ligger til grund for denne proces. Mængden af viden ses som den ændring i viden og vidensbase for de involverede parter, interaktionen medfører.

Figur 6 - Informationsformidling som interaktionsform.



Det kritiske element ved modellen er at forstå, hvordan den lille overførsel af viden hænger sammen med investeringsdirektørernes egen brug af deres store vidensbase. For at forklare dette, præsenteres egenskaber ved viden.

3.3.1 Videns natur

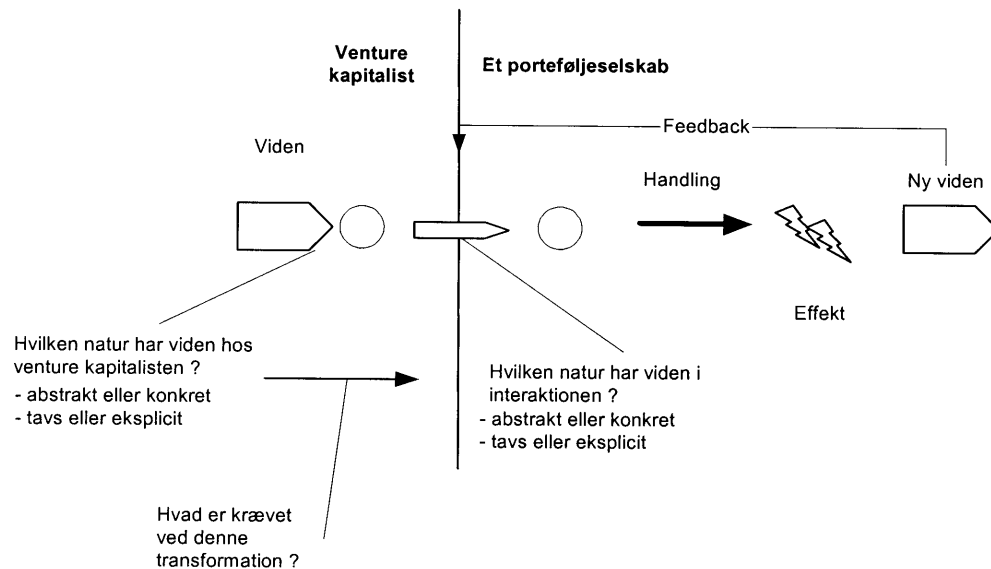
Polanyi [1968] lægger i sit studie af den menneskelige kognition op til en skelnen mellem tavs og eksplicit viden, som andre forskere, bl.a. Nonaka [1994] har bygget videre på. Tavs og eksplicit viden eksisterer overalt i vores dagligdag og er blot forskellige måder at kommunikere og handle på. Ifølge Polanyi [1968] defineres den tavse viden som kropslig situeret og svær at transmittere gennem logiske medier som tekst og sprog. Polanyi nævner som eksempel på tavs viden brugen af stereogrammer [Polanyi 1968]. Den tavse viden er her de to delbilleder som tilsammen danner det billede, der vises. Vi er opmærksomme på det samlede billede, meningen af de to delbilleder, men ikke på de to delbilleder i sig selv. Eksemplet skal illustrere, at tavs viden for det første er svær at kommunikere, og for det andet skal ses i en kontekst. Fjernes konteksten vil den tavse viden ikke have samme betydning. Dette viser sig i overførslen af tavs viden mellem individer. Nonaka [1994] fremhæver, at tavs viden kun kan overleveres fra en part til en anden ved brug af observation og imitering. Eksplicit viden udmærker sig ved at være formaliserbart, hvilket betyder, at det kan udtrykkes i sprog og skrift. Eksplicit viden er således den, der kendes fra dagligdagens brug af rapporter, bøger, tidsskrifter, etc. Distinktionen mellem eksplicit og tavs viden skal, i forhold til interaktionsformen informationsformidling, hjælpe til at danne overblik over, hvordan information transmitteres. Herunder vurderes om samarbejdet – dialog eller lignende – er krævet for overførslen, hvis der hovedsagelig er tale om tavs viden, eller om det er muligt at omgå investeringsdirektørerne som knappe ressourcer gennem brug af formelle systemer til deling af viden.

En anden dimension af den vidensbase, der bringes i anvendelse, er opdelingen på konkret og abstrakt viden [Boisot 1998 side 65]. Den abstrakte viden repræsenterer viden, som er brugbar på generelt plan, og udtaler sig om generelle tendenser. Boisots originale definition anvendes til at skelne på generaliserbarheden, men ikke at den nødvendigvis skal være baseret på videnskab⁵. Skal denne viden anvendes på en specifik situation kræver det en form for bearbejdning til konteksten. I modsætning hertil findes den konkrete viden, der er partikulær viden omkring en bestemt situation, dvs. viden der *skal* opfattes i en bestemt kontekst for at danne mening. Samspillet mellem de to former for viden giver et billede af hvor meget arbejde, der kræves for at operationalisere den viden, der overføres fra investeringsdirektørernes meget generelle vidensbase til den specifikke situation med et porteføljeselskab. Problemet med anvendelse af abstrakt viden ligger i, at den dels skal transformeres, dels at den abstrakte og generelle viden ofte er en forudsætning for at skabe konkret og partikulær viden. Derfor må den generelle vidensbase udgøre en meget større mængde end den endelige brugbare partikulære viden.

⁵ Dette er af mindre betydning idet Boisot antager abstrakt viden er baseret på erfaring, formuleret som videnskab. I stedet ses den abstrakte viden som en konsekvens af konkrete eksperimenter og refleksiv observation, i stil med Kolbs læringscyklus [Tetzschner 1999].

Dette giver et langt større behov for generel viden hos venture kapitalisten for at kunne hjælpe i den specifikke situation. Dimensionerne er afbilledet på modellen for informationsoverførsel som interaktion, vist efterfølgende.

Figur 7 - Videns natur i interaktionsform: Information.



Figuren illustrerer, at for at forstå informationsformidling som interaktionsform, skal egenskaber ved viden inddrages. Det er ikke nok, at venture kapitalisten besidder en stor vidensbase. Er denne udelukkende baseret på tavs og abstrakt viden, er den ikke tilgængelig for porteføljeselskaberne. Situationen er derfor, at investeringsdirektøren generelt set har en bred viden omkring markedet og generelle tendenser. Imidlertid er denne viden i forhold til porteføljeselskabets situation meget abstrakt, hvorfor behandling af viden til konkret form er krævet. Dette sker typisk gennem dialog. Endvidere er meget af den information, der ønskes formidlet tavs viden, idet investeringsdirektøren anvender deres erfaringer og mønstergenkendelse som baggrund for at overlevere informationen. Naturen af investeringsdirektørens viden som abstrakt og tavs er derfor grunden til den lille mængde overført viden i forhold til den samlede vidensbase.

3.3.2 Opsamling

Naturen af den viden, der eksisterer hos venture kapitalisten, og som overføres i interaktionen mellem venture kapitalisten og porteføljeselskabet, siger noget om hvorfor der sker så lidt direkte udveksling af eksplicit viden. Investeringsdirektørens viden er abstrakt og kræver situationstilpasning, hvorfor abstrakt viden i interaktionen transformeres til mere konkret viden gennem mønstergenkendelse. Der er indholdsmæssigt tale om mønstre som svært lader sig eksplicitere, dvs. tavs viden. Dette har den konsekvens, at overførelsen af information ikke kan adskilles fra den proces hvor den formidles i, da konkret og tavs viden er meget kontekstafhængig.

3.4 Kontaktformidling

Den sidste af de tre modeller for hvordan en venture kapitalist interagerer med sine porteføljeselskaber er kontaktformidling. Gennem kontaktformidling til tredje mand skaber venture kapitalisten potentiale for handling i porteføljeselskaberne, der tilfører dem værdi, f.eks. gennem erhvervelsen af nye kunder, ny viden eller juridiske løsningsforslag.

Umiddelbart kan kontaktformidling være svær at definere som værdiskabende viden, da kontaktformidling bundet i relationer og ikke i decideret viden. Den medtages, da relationer også er en form for viden, idet viden om, og formidlingen af relationer kan bibringe porteføljeselskabet værdi. Værdien tilføres dels på baggrund af nye muligheder, dels da kontaktnettet kan være en kilde til ny viden. F.eks. kan kontaktformidling til en samarbejdspartner skabe værdi, da samarbejdspartneren gennem samarbejdet med porteføljeselskabet gør dette i stand til at tage nye opgaver og derigennem udvikle sin viden. Som proces kan påvirkningen formuleres som følgende:

Viden fra venture kapitalisten:	Et grundigt kendskab til aktørerne i de systemer, de virker i – både deres kompetencer og evne til samarbejde, samt forståelse af, hvad venture kapitalistens relation kan bibringe et givent porteføljeselskab.
Samarbejde:	Formen varierer afhængig af venture kapitalistens forhold til aktørerne. I forbindelse med træk på venture kapitalistens egne relationer ligger en vurdering til grund for, hvornår porteføljeselskaberne vurderes som stabile nok til at trække på venture kapitalistens goodwill i omgivelserne. Sideløbende med dette kan porteføljeselskaberne forespørge indenfor en given række områder, og formidling til advokater, revisorer, teknikere etc. sker forholdsvist ukritisk, dvs. ingen deciderede krav til porteføljeselskaberne for kontaktformidlingen.
Handling:	Indgåelse af nye samarbejder, integration af nye kunder eller outsourcing af aktiviteter.

For at forklare værdiskabelsen er det nødvendigt at forstå både betydningen af venture kapitalistens tilknytning og relationer med deres omgivelser, samt hvad betydning kontakter og relationer overordnet spiller for viden i porteføljeselskaberne.

Interaktionsformen som proces er vist i figur 9. Modellen kan dog siges at adskille sig en del fra den overordnede model, præsenteret i afsnit 3.1. Denne interaktionsmåde indeholder en tredje entitet, som er en konsekvens af samarbejdet mellem venture kapitalisten og porteføljeselskaberne. Tilføjelsen af værdi (B) sker ikke gennem anden handling fra investeringsdirektøren end udlevering af kontakten til netværksressourcen (A) og eventuelt betydning af dens tilknytning og indflydelse fra venture kapitalisten (X).

The diagram illustrates a knowledge management process. It starts with 'Viden' (Knowledge) entering a 'Selektionsproces' (Selection process) represented by a dashed circle. Inside this circle, there are three nodes: a top node, a bottom node, and a right node. The top node is connected to the bottom node by a line labeled 'X'. The bottom node is connected to the right node by a line labeled 'B'. The right node is connected to the top node by a line labeled 'A'. An arrow labeled 'Handling' points from the right node to a lightning bolt icon labeled 'Effekt' (Effect). A feedback loop labeled 'Feedback' starts from the 'Effekt' and points back to the 'Selektionsproces'. The entire process is labeled 'Et porteføljeselskab' (A portfolio company) at the bottom. The text 'Venture kapitalist' is written vertically on the left side of the diagram.

- 1) Hvordan eksisterende relationer hos venture kapitalisten bidrager med værdi i porteføljeselskaberne - betydningen af det eksisterende kontaktnet og dets samspil med den eksisterende viden i porteføljeselskaberne.
- 2) Konteksten for værdi fra relationerne - om venture kapitalistens engagement har en signalværdi for porteføljeselskaberne.

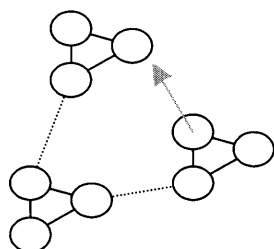
Brugen af netværksrelationer vinder frem som værende en primær ydelse for venture kapitalister [Hansen m.fl. 2000]. Kontaktnettet tjener her som en udvidet vidensbase, som venture kapitalisten kan trække på. I relation til værdiskabelsen af kontaktnettet ses på strukturen, og konsekvenser for porteføljeselskaberne af denne struktur.

- 21 -

relationen er heterogen. Svage bånd er derfor bedre til at tilføre en interaktion ny viden. Stærke og svage bånd kan ses som analogi til de relationer en person har til *venner* og *bekendte*. En relation til en ven er netop tæt, man kan snakke om det meste, og ved ofte hvad den anden tænker. En bekendt ser man derimod på et mere sporadisk grundlag, og man kender ikke den bekendtes hverdag i detaljer. Bekendte er derfor en kilde til f.eks. sladder, da en bekendt færdes i andre kredse end en selv, og derigennem får anden viden.

I forhold til strukturen af netværk er forskellen mellem stærke og svage bånd central qua båndenes forskellige egenskaber til supplerende af ny viden og transport af videnstyper (tavs versus eksplicit viden). Granovetter [Granovetter 1973] bemærker, at des stærkere sammentømrede grupper, des mere ens opfattelse af hændelser. Dette fører til en homogenitet i vidensfællesskaber og nedsat diversitet i viden. Leavitt og March [Leavitt & March 1988] fører konceptet ud i en marginal betragtning, hvor man taler om deciderede kompetencefælder, dvs. at eksisterer der kun stærke relationer vil viden med tiden ensrettes i relationen. Herved risikerer man at blive indsnævret i sit syn. Svage bånd får således stor betydning i netværk, i det de modsat stærke bånd⁶ danner "broer" mellem forskellige samfund (homogene grupper). De svage bånd er den eneste måde at tilføre en homogen gruppe ikke-homogen viden, og derved udvide vidensbasen [Granovetter 1973]. Granovetters teori [Granovetter 1973] omkring broer mellem samfund er vist i figur 10.

Figur 9 - Broer mellem samfund.



Nedenstående skema opsummerer stærke og svage båndes karakteristika i forhold til bidrag af ikke homogen viden samt mulighed for transport af videnstyper [Vendelø & Augier 2001].

	Stærkt bånd	Svagt bånd
Tavs viden	God	Dårlig
Eksplicit viden	God	God
Tilførsel af ikke homogen viden	Dårlig	God

Skemaet påpeger det paradoksale forhold, at de relationer der bedst transmitterer viden, er de mindst interessante. Ikke-homogen viden kan primært udveksles i svage relationer. Der er derfor krav om en evne hos individerne til eksplicitering af tavs viden, såfremt denne skal overføres i en svag relation. Sammenfattende kan siges, at fordelene ved de svage relationer er

⁶ Jf. Granovetters forbudte trekant [Granovetter 1973].

deres evne til at nå ud til ny og divers viden, mens de stærke relationer er gode til at transportere mere kontekstafhængig – tavs viden.

Mellem venture kapitalist og porteføljeselskab eksisterer som oftest stærke bånd, hvilket sikrer overførselen af tavs viden, mens der fra venture kapitalisten til relationer i netværket findes mere svage bånd. Dette giver porteføljeselskaberne optimal mulighed for at tilgå information i netværket, og dermed få bidrag af værdiskabende viden fra dette [Hansen m.fl. 2000, Almbjerg & Pedersen 2001].

3.4.2 Netværkets signalværdi

En anden væsentlig værdiskabende dimension ved kontaktnettet kan være signalværdien. DiMaggios [DiMaggio 1992] studier af nyopstartede virksomheder viser, at kontakter foregår ved en toleddet proces. Processen til kontaktetablering starter i DiMaggios framework [DiMaggio 1992] med en *awareness* proces. Denne proces formål er at opsamle viden om potentielle emner. Herefter foretages et *valg* mellem egnede kandidater. DiMaggio [DiMaggio 1992] sætter endvidere processen i relation til omgivelsernes stabilitet og konkluderer, at man i stabile miljøer anvender sit eksisterende netværk til at kende til omgivelserne, og bruger denne førstehåndsviden til en evaluering af potentielle emner. I ustabile miljøer er man derimod henvist til mere tvivlsomme kanaler som reklamer, formelle kontakter etc., kaldet *proxies* [DiMaggio 1992]. Valget baseres her på sympati mellem parterne, fordi der gennem proxierne ikke kan skaffes tilstrækkelig information til at evaluere på ren information. Benyttelsen af proxies medfører dermed et mere usikkert beslutningsgrundlag, da beslutningen reelt foretaget på empathiske forhold [DiMaggio 1992]. Udfra DiMaggios betragtninger om kontaktetablering konkluderes derfor, at denne proces i sig selv repræsenterer viden. Tillige kan et eksisterende netværk bidrage med information til processen og derved give et bedre beslutningsgrundlag. Set i forhold til stærke og svage relationer betyder dette, at et velfungerende netværk, baseret på svage relationer, vil have nemmere ved at støtte etableringen af professionelle kontakter. Endvidere fungerer inddragelsen af et porteføljeselskab også den anden vej i disse processer. DiMaggio [DiMaggio 1992] fremhæver, at unge/små virksomheder kan få problemer med fremskaffelse af kapital hos fremmede investorer fordi, de ikke er synlige (investorers awareness), og derfor ikke kommer i betragtning ved investorernes valg. Dette er i overensstemmelse med Aldrich [Aldrich 1999], der bemærker, at en væsentlig udfordring for udvikling er virksomhedens legitimering overfor omgivelserne i dens tidlige udviklingstrin. Opsummeres DiMaggios og Aldrichs udtalelser i forhold til etablering af kontakter fås;

- Kontakter dannes gennem en toleddet proces - awareness og valg
- I jo højere grad awareness processen er funderet i information, desto bedre beslutningsgrundlag. Eksisterende netværk/kontaktet medvirker til bedre informationsgrundlag, hvilket også påpeges i foregående analyse af styrken ved svage bånd

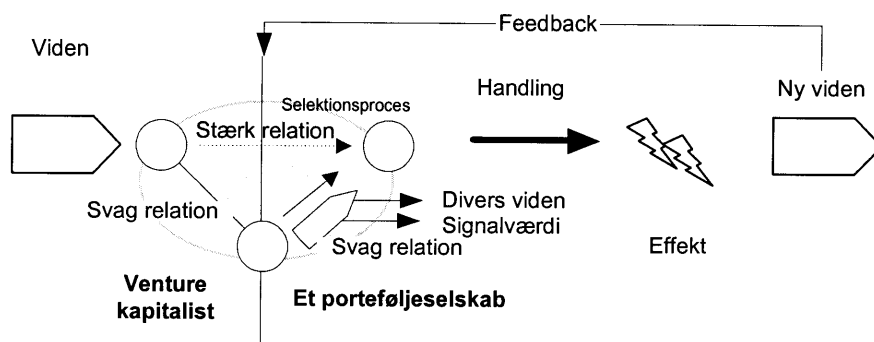
- Nyopstartede virksomheder skal håndtere et ustabilt miljø og etablere sig på markedet, de har derfor sjældent et udbygget netværk til rådighed og må basere kontaktprocessen på empatiske relationer frem for information
- Nyopstartede virksomheder, der ikke indgår i et etableret netværk, er ikke umiddelbart synlige overfor potentielle investorer. De indgår derfor ikke i potentielle investorers valgproces

Overføres DiMaggio og Aldrichs resultater på den typiske situation mellem en venture kapitalist og et porteføljeselskab er det givet, at kontaktnettet har stor værdi som signalværdi. Venture kapitalisten skaber gennem sine tilbud et mere stabilt miljø for porteføljeselskaberne og giver dem et eksisterende og udbygget kontaktnet at benytte og indgå som del af. Porteføljeselskaberne kan derved benytte sig af venture kapitalistens awareness i kontaktnettet, samt af den status venture kapitalisten har etableret i kontaktnettet. Hansen [Hansen m. fl. 2000] skitserer netop højere attention og sammenkoblingen til venture kapitalisten som nogle af fordelene ved at indgå et samarbejde med en velfungerende venture kapitalist. Samlet kan støtte til etablering af kontakter mellem porteføljeselskaberne og kontakterne i venture kapitalistens kontaktnet illustreres som følgende:

	Venture kapitalistens kontakter	Porteføljeselskaberne
Awareness	Investeringsdirektørerne kommer i deres arbejde med prospekter i nær kontakt med en lang række mindre virksomheder.	Venture kapitalisten har typisk en højere eksponering i medier og formidler kontakter videre til porteføljeselskaberne der har henvendt sig til venture kapitalisten.
Valg	Gennem erfaringer med de andre porteføljeselskaber oparbejdes en viden om mulige samarbejdspartnere.	Venture kapitalistens renommé fungerer som garant for porteføljeselskaberne og hjælper til at legitimere dem, som seriøse og værd at satse på.

Venture kapitalisten deler sine erfaringer fra et mere stabilt miljø med porteføljeselskaberne, der eksisterer i turbulente miljøer. Herved overkommes de problemer i etablering af nye relationer, som små nystartede virksomheder traditionelt oplever. Sammenfattet kan siges, at kontaktnettet yder porteføljeselskaberne værdi igennem deres tilknytning til venture kapitalisten, der sikrer dem bedre beslutningsgrundlag ved valg af kontakter, samt større synlighed overfor potentielle emner. Viden om venture kapitalistens netværk er derfor i høj grad værdiskabende viden, som investeringsdirektøren kan besidde og videreformidle til porteføljeselskabet. Værdiskabelsen i kontakt som interaktionsform er vist i efterfølgende figur.

Figur 10 - Værdiskabelsen i kontakt som interaktionsform.



3.4.3 Opsamling på kontakt som interaktionsform.

Kontakt som interaktionsform tilfører porteføljeselskaberne værdi på flere forskellige måder. Dels i form af relationen fra venture kapitalist til porteføljeselskab, fra porteføljeselskab til venture kapitalistens relationer, dels i form af den signalværdi tilknytningen til venture kapitalisten giver i kontaktnettet. Porteføljeselskaberne får gennem denne relation større attention og tillid fra kontaktnettet, samt bliver mere synlige overfor omverden. Investeringsdirektørens viden om venture kapitalistens kontaktnet er derfor den primære kilde til værdiskabende viden i modellen.

3.5 Opsamling på de tre modeller

De tre modeller kan kort summeres til følgende:

- 1) *Sparring* - en dialogbaseret interaktion, hvor venture kapitalistens investeringsdirektør gennem rolleskift vejleder og støtter porteføljeselskabets udvikling på strategisk plan
- 2) *Informationsformidling* - den rene informationsoverførsel fra en investeringsdirektør til direktør for porteføljeselskabet
- 3) *Kontaktformidling* - relationer og kontaktformidling som en form for viden. Overførsel sker via forespørgsler eller ved investeringsdirektøernes eget initiativ. Bidrager især til formidling af kontakt til kompetencer, etablering af nye samarbejder samt samarbejde med aktionærer

Ser vi på typen af viden, der er involveret i den enkelte interaktion, er der klare forskelle på de tre interaktionsformer

Informationsformidling baserer sig primært på udveksling af ren information, dvs. forholdsvis ukomplicerede data, som porteføljeselskaberne kan anvende i deres daglige arbejde. Informationen kan overføres på basis af investeringsdirektøernes vidensbase, idet det er investeringsdirektørens kendskab til informationen, der gør det muligt at overlevere denne. Da der er

tale om ukomplicerede data, der i høj grad er ekspliciteret, åbner dette op for andre overførselsformer end face-to-face kommunikation. Investeringsdirektørens fysiske tilstedeværelse hos porteføljeselskabet er ikke krævet, informationen kan også leveres via skrift eller ren tale.

Kontaktformidling baserer sig i selve interaktionen også på forholdsvis simple data – overførsel af referencen til en kontakt. Men hvor information direkte kan anvendes af porteføljeselskabet, kræver en kontaktformidling større involvering fra investeringsdirektørs og porteføljeselskabs side. Investeringsdirektøren skal ud fra sin viden – vidensbase – ”åbne” kontakten for porteføljeselskabet og sikre, at kontaktens potentiale udnyttes. Porteføljeselskabet skal justere sin adfærd i forhold til hvordan det ønskede udbytte nås. Kommunikationen omkring disse forhold er i høj grad indlejret i situationen omkring kontakten til en relation, dvs. der er tale om tavs viden og formidling gennem praktiske forhold. Dette kræver investeringsdirektørens fysiske tilstedeværelse og meget aktive involvering.

Sparring er ikke som kontaktformidling centreret omkring investeringsdirektørens deltagelse i forhold til omverden. Der er derimod fokus på interaktionen mellem investeringsdirektør og porteføljeselskab. Investeringsdirektøren skaber i dialogen med porteføljeselskabet gennem sine rolleskift og spørgsmål en bedre opfattelse af situationen hos porteføljeselskabet, der gør det i stand til bedre at håndtere problematikker. Investeringsdirektøren handler således på baggrund af sin vidensbase omkring tidligere opstartsforløb og viden om rollebrug. Det er derfor i høj grad adfærden, der skaber værdien i porteføljeselskabet ved efterfølgende perspektivering over interaktionen. Værdiskabelsen er således primært baseret på tavs viden qua investeringsdirektørens adfærd ud fra hans erfaringer. Den fysiske tilstedeværelse er påkrævet, da det ellers ville være umuligt at se en værdiskabelse som følge af interaktionen, da det værdiskabende element – den tavse viden, ville være taget bort.

Sammenfattes hvad der skaber værdien hos porteføljeselskaberne i de tre modeller for interaktion ses, at værdien er knyttet til investeringsdirektørens involvering i – og formidling til porteføljeselskabet. Investeringsdirektørens vidensbase danner grundlaget for interaktionen med porteføljeselskabet, som leder til en værdiskabelse hos dette. Atypisk er interaktionsformen informationsformidling, idet den adskiller sig ved, at informationen fra investeringsdirektøren grundet sin meget eksplicite form kan leveres uden krav om investeringsdirektørens fysiske tilstedeværelse. Dette forhold betyder imidlertid også, at denne ydelse nemt kan substitueres. Porteføljeselskaberne kan f.eks. selv indhente den ønskede information fra andre eksplicite kilder som internettet, tidsskrifter og lignende. De to andre interaktionsformer er bundet op på store dele tavs viden udmøntet i investeringsdirektørens fysiske tilstedeværelse og aktive involvering før og efter interaktionen. Derved er den ikke substituerbar, da det reelt er den fysiske dialog og kontakt, der skaber værdiforøgelsen.

4 CASEBESKRIVELSE OG –ANALYSE

Dette afsnit forsøger med udgangspunkt i et case at vise de praktiske implikationer og situationer, som modellerne fra foregående afsnit dækker over. Caset er dannet på baggrund af en undersøgelse udført i 2001 i et af Danmarks markante venture selskaber – 2M Invest. Caset beskriver alene forhold i 2M Invest i første halvår af 2001⁷.

4.1 2M Invest

2M Invest blev stiftet i 1992 af Michael Mathiesen, William Hipp samt Ib Drachmann-Hansen⁸. Michael Mathiesen var indtil konkursen administrerende direktør for 2M Invest, mens William Hipp var investeringsdirektør. Ib Drachmann-Hansen var tilknyttet som investeringspartner, samt var administrerende direktør i 2M Invests porteføljeselskab NetPoint. 2M Invest ekspanderede siden starten i 1992. Allerede i 1994, 2 år efter opstarten, var åbnet kontor i USA og medarbejderstaben udvidet til 5 ansatte. I 1997 åbnedes kontor i Taiwan til sikring af penetration og repræsentation på de asiatiske markeder. I 2001 repræsenteredes 2M Invest ved kontorer i London, Finland og Göteborg og havde totalt set 36 medarbejdere og 51 porteføljeselskaber fordelt på Europa, USA og Asien/Australien.

Visionen for 2M Invest var: *"(..) at være et førende venturekapital- og managementselskab, når det gælder identificering og udvikling af unikke unge selskaber indenfor udvalgte IT segmenter."*

[2M Invest årsregnskab 2000, side 20]

2M Invest stræbte mod denne vision via en forretningsmodel baseret på at udvikle virksomheder gennem fremskaffelse af kapital, ledelsesekspertise og internationalt netværk. Fokus var på virksomheder i etablerings- eller ekspansionsfasen. 2M Invests inspiration kom både fra modellen for "business-angels" samt fra traditionelle venture fondes strukturering. Kort kan business-angels karakteriseres som typiske entreprenører, der selv har startet virksomheder op med succes, og nu forsøger at videregive erfaringer og kapital til nye opstartere. Business-angels er derfor ikke passive investorer, men tager i høj grad del i ledelsen af virksomhederne, hvor de søger at tilføre værdi ud fra egen erfaring og viden. Traditionelle venture fonde er mere passive i deres involvering i virksomhederne, men forsøger i stedet at stille andre ressourcer som konsulenter og eksperter til rådighed. 2M Invest søgte i deres forretningsmodel at kombinere fordele fra de to modeller ved aktivt at deltage i porteføljeselskabernes ledelse på det strategiske plan, samt at stille et udvidet kontaktnet til rådighed med fokus på kontaktformidling for porteføljeselskaberne. 2M Invest definerede selv deres kerneydelse indenfor 2

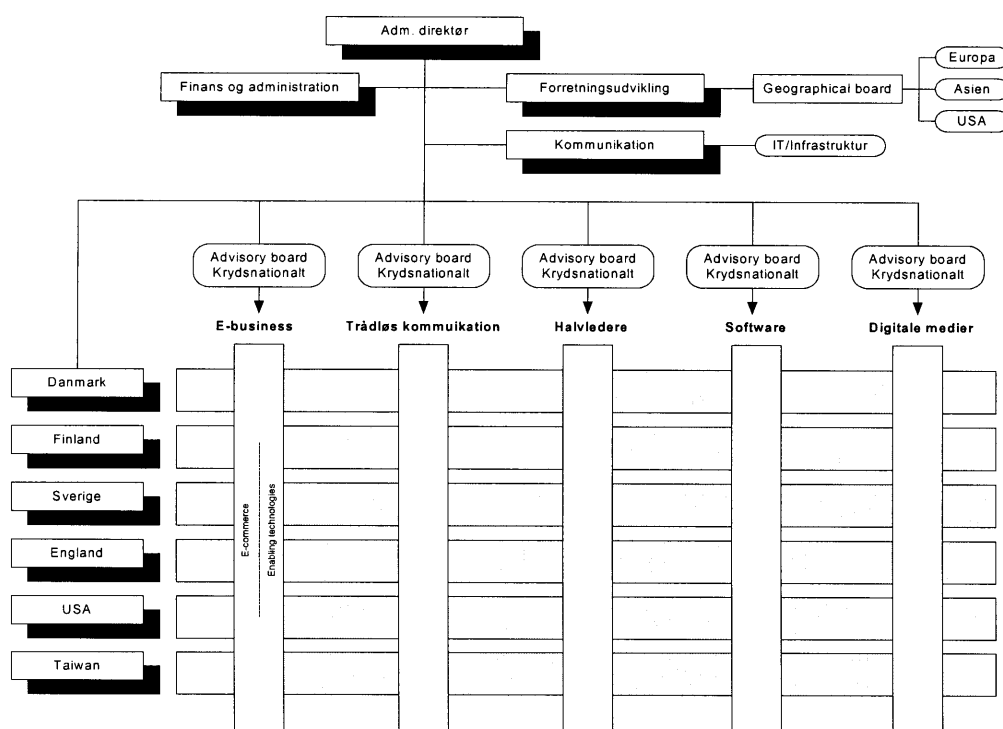
⁷ 2M Invest gik konkurs i 1.7.2002. Data til caset er indsamlet og analyseret før dette tidspunkt. Der er derfor ikke foretaget analyser af årsager til det senere forløb for 2M Invest.

⁸ Kilder til beskrivelse af 2Ms opstart, udvikling, vision m.m. kommer fra årsregnskab 2000 <http://2Minvest.dk>, samt interview med investeringsdirektør Palle Viby Mogensen 6.7.01.

områder – ledelse og brugen af 2M Invests kontaktnet [2M Invest årsregnskab 2000, side 21].

2M Invest investerede kun indenfor IT branchen i fem specifikke segmenter. Disse var *e-business*, *trådløs kommunikation*, *halvledere*, *software* og *digitale medier*. E-business segmentet var ydermere opdelt i *e-commerce* og *enabling technologies* grundet den store spændvidde. De fem segmenter blev udvalgt på baggrund af deres potentiale for vækst, samt grundet erfaringsgrundlaget blandt investeringsdirektørerne i 2M Invest. Segmenteringen var en del af grundlaget for 2M Invests organisering, vist i figur 12.

Figur 11 - Organisationsdiagram for 2M Invest.



Hvert porteføljeselskab blev placeret under et af de enkelte segmenter, samt tilknyttet en investeringsdirektør eller investeringspartner, som havde det direkte ansvar for udviklingen af porteføljevirkksomheden. 2M Invest koncernen havde i 2001 13 investeringsdirektører og 2 investeringspartnere. Til hvert segment var ydermere tilknyttet et advisory board. Et advisory board var en sammenslutning af investeringsdirektører med det formål at holde sig ajour indenfor markedet og bistå de enkelte investeringsdirektører med problemløsning i virksomhederne. *Advisory boards* udgjorde således den tværgeografiske opsamling indenfor de enkelte segmenter, mens *geographical boards* repræsenterede en geografisk opsamling indenfor de tre kontinenter Europa, Asien/ (Australien) og USA.

4.2 Porteføljeselskaber

I caset indgår 7 porteføljeselskaber. Forretningsområder for disse 7 selskaber, som disse så ud i 2001, er kort listet i nedenstående skema.

Direct Hedge (DH)	DH blev stiftet i Gene, Schweiz 2000. De var online mæglere af kontantafregnede swaps, dvs. tilbød en form for insurance tool til kunder – et værktøj til kontantafregnet kurssikring af varer indenfor gødnings- og fødevarerprodukter.
EasyManual.com	Virksomheden blev stiftet i januar 2000 sammen med 2M Invest. Forretningskonceptet bag den danske virksomhed EasyManual.com var styring og tilgængelighed af manualer og viden på en ny og smart måde. Virksomheden tilbød via ny teknologi præsentationer af informationer på kundernes egne sider, samt mulighed for opdatering/ændringer heri.
Travis	Travis.com var i 2001 et rejsesite på nettet, hvor forretningsrejsende kunne booke fly, hoteller og udlejningsbiler. Tillige udbød Travis bookingssystemet til kunderne. Her havde Travis rollen som system leverandør, hvor forretningssystemet blev leveret og integreret i kundernes HR/ERP. Travis blev stiftet i 1999.
Netpoint	NetPoint var som Travis og EasyManual.com et dansk selskab, stiftet i 1999 med fokus på levering af bredbåndsforbindelser til hoteller via eksisterende infrastruktur. NetPoint havde til dette bl.a. udviklet en teknologi, der kunne transportere digital kommunikation på kategori 3 kabler (telefonkabler), som udgør infrastrukturen på hoteller.
SimCorp	SimCorp var i forhold til andre porteføljevirkksomheder en meget moden virksomhed med opstart i 1971. SimCorps forretningsområde var finansiel software.
Amazing Music World (AMW)	I januar 2000 investerede 2M Invest i virksomheden Amazing Music World, grundlagt i 1998 af to musikere, Inge og Niels Eje. Virksomheden havde fokus på online distribution af noder samt udvikling af værktøj til håndtering af digitale rettigheder.
Tentake	Det svenske firma Tentake blev stiftet i 1998. Virksomheden havde specialiseret sig indenfor overvågning af (konkurrent) aktiviteter indenfor alle typer af kommercielle aktiviteter på internettet gennem egenudviklet platform. Tentake klassificerede herefter de indsamlede oplysninger som blev videresolgt til kunder i overskuelig form.

4.3 Processer mellem 2M Invest og porteføljeselskaber

På et abstrakt plan kan 2M Invests kerneprocesser – dvs. den overordnede arbejdsrutine opdeles i tre trin gengivet i nedenstående liste:

- 1) Nye virksomheder vurderes for potentiale (investeringsproces)
- 2) Der ydes en ledelsesindsats i porteføljeselskaberne (sparrings- og uddannelsesprocesser)
- 3) Virksomhederne sælges fra, forhåbentlig med fortjeneste (exit proces)

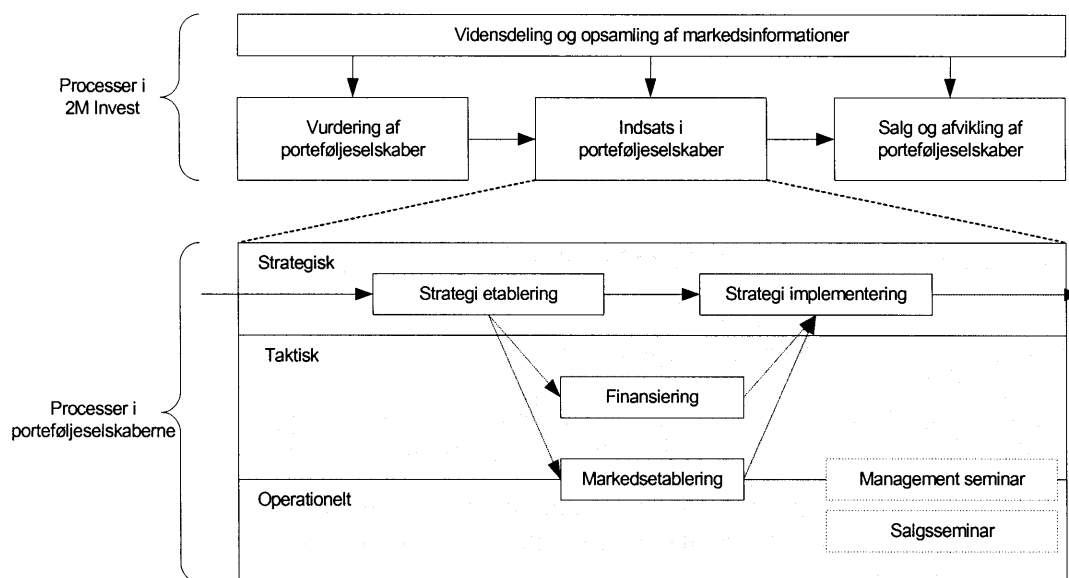
Hertil gives en række tværgående støtteprocesser, der skal understøtte kerneprocesserne gennem opsamling af markedsinformation og vidensdeling. 2M Invests interaktion med porteføljeselskaberne identificeres ud fra beskrivelsen som liggende i den daglige indsats i porteføljeselskaberne.

Denne for 2M Invest overordnede proces, indgår i porteføljeselskabernes dagligdag på 2 niveauer – i porteføljeselskabernes støtteprocesser, primært administration, samt i porteføljeselskabernes kerneprocesser, primært salgs- og marketingprocesser. Dette er således de to niveauer, hvor 2M Invest har sin berøringsflade med porteføljeselskaberne, og derved størst mulighed for at bidrage og påvirke via sin værdiskabende viden. De af porteføljeselskabernes processer, hvor 2M Invest er inddraget i væsentlig grad er kort listet nedenfor.

- Administration - ledelsesprocesser (støtteprocesser for porteføljeselskaberne)
 - Strategietablering
 - Strategiimplementering
 - Finansiering
 - Management seminar (uddannelse)
- Salgs- og marketingprocesser (kerneprocesser for porteføljeselskaberne)
 - Markedsetablering
 - Salgsseminar (uddannelse)

Sammenhængen mellem 2M processer og porteføljeselskabernes processer er vist figur 13. Endvidere er søgt skitseret på hvilket niveau – strategisk, taktisk eller operationelt, interaktionen befinder sig på.

Figur 12 - Sammenhænge mellem 2M Invest og porteføljeselskab processer.



Af ovenstående ses, at 2M Invest har i overvejende grad sin kontakt med porteføljeselskaberne i disses støtteprocesser, dvs. processer der ikke direkte relaterer sig til porteføljeselskabernes drift, men derimod til mere generiske termer som organisationsudvikling, finansiering og strategi. Endvidere ses, at 2M Invest er meget involveret i processer, som skal sikre porteføljeselskabet til

fremtiden, dvs. udviklingsorienterede processer. Dette er essentielt, idet fastlæggelsen af værdiskabende viden (se afsnit 2.3) netop peger på, at det er qua at sætte porteføljeselskaberne i stand til at løse nye opgaver – *udvikle sig* – at der inddrages værdiskabende viden. Muligheden for, at 2M Invest bidrager med værdiskabende viden i disse processer er derfor reel.

Processerne – porteføljeselskabernes processer, hvori 2M Invest har væsentlig indflydelse, kategoriseres efterfølgende i forhold til de tre opstillede modeller. Herefter analyseres et eksempel på hver model, for at illustrere, hvordan modellerne manifesterer sig i praksis. Herefter diskuteres konsekvenserne af den måde, processerne er struktureret, samt tiltag i denne forbindelse.

4.4 Procesanalyse

Kategoriseres processerne opstillet side 26 efter, hvilke af modellernes særkender den enkelte proces indeholder fås følgende skema (hvor X i parentes betyder, at nogle kendetegn haves, dog i mindre grad) :

	Sparring	Informationsformidling	Kontaktformidling
Strategietablering	X	X	
Strategi-implementering	X	(X)	
Finansiering	(X)	(X)	X
Markedsetablering		(X)	X
Uddannelse	(X)	X	

Primært sker ren informationsoverførsel kun i strategietableringen og uddannelsesprocessen, om end alle processer indeholder et aspekt heraf. Endvidere bemærkes, at de strategiorienterede processer, som fokuserer på intern udvikling og gearing af porteføljeselskabet indeholder en dialogbaseret påvirkning, hvor 2M Invest og porteføljeselskabet indgår en i tovejs sparringsproces. Når der derimod kommer fokus på porteføljeselskabets omverden ses, at 2M Invest i højere grad påvirker gennem supplering af kontakter. Uddannelse adskiller sig ved at basere sig på informationsoverførsel. Efterfølgende er strategietablering, markedsetablering og uddannelse analyseret i nærmere detaljer, for at vise modellerne i praksis.

4.4.1 Strategietablering

Denne proces startede ved den indledende vurdering af porteføljeselskaberne, som 2M Invest lavede i deres investeringsproces. Interaktionen i forbindelse med udvikling af strategi med porteføljeselskabet startede først efter, at porteføljeselskabet var blevet en integreret del af 2M Invest porteføljen. Nedenstående tekstuelle beskrivelse fokuserer derfor på denne interaktion, hvor strategi for et porteføljeselskab udvikles i samspil mellem investeringsdirektør i 2M Invest og direktør i porteføljeselskabet.

Input: Processen var baseret på investeringsdirektørernes personlige erfaringer med tidligere opstarter af andre selskaber. Investeringsdirektørerne var bl.a. valgt til at arbejde i 2M Invest for deres baggrund i ledelse af mindre virksomheder.

Proces: Et væsentligt problem med porteføljeselskaberne var ifølge både investeringsdirektørerne og porteføljeselskaberne, at de ofte sigtede for lavt i deres ambitioner. Gennem dialog mellem investeringsdirektør og direktør for porteføljeselskab afsøgte mulighederne for enten at udvide forretningsområdet geografisk eller i omfanget af service eller produkter. Dialogen fungerede som brobygning mellem direktøren for porteføljeselskabets intensive og specifikke viden om deres forretningsområde, og investeringsdirektørens generelle og strategiske kendskab til, hvor store linjer der i praksis lod sig implementere, kombineret med et solidt kendskab til strategisk anvendelse af IT.

Output: Der blev udarbejdet planer for virksomhedens fremtidige mål.

Processen kan illustreres med et eksempel fra empirien.

E K S E M P E L

Virksomheden Amazing Music Worlds strategi var ved opstarten i 1999 at tilbyde musikere adgang til noder over nettet, samt at bygge en marketingorganisation op, der på amerikansk vis skulle promovere produktet. I januar 2000, samtidig med 2M Invests første investering i virksomheden, blev Thomas Rhode, en af de ledende personer i musikbranchen, indsat som administrerende direktør. Thomas Rhode fik tilbudt jobbet før jul, og havde derfor efter sin beslutning om at takke ja, en måned til at tænke over Amazing Music World konceptet og den strategi, der var lagt for virksomheden. Thomas Rhode kom til den umiddelbare konklusion ved analyse af det daværende site på <http://www.amazingmusicworld.com>, at sitet afspejlede Amazing Music World organisationen, og ikke den tilgang som en bruger – en musiker, ville have til situationen: Søgning efter specifikke noder/oplysninger om kunstnere. Der manglede differentiering af de forskellige genrer, supplerende informationsservices etc. Det var derfor af største vigtighed, at forretningsgrundlaget var sikret først, hvilket var erhvervelsen af rettigheder til noder, samt sikring af know how i organisationen til at fremstille sitet på den enkelte musikers præmisser.

Denne nye vinkel på strategien blev først vendt med ejerne – Inge og Niels Eje, hvorefter et oplæg blev diskuteret med 2M investeringsdirektør Palle Viby Mogensen. Gennem dialog med Palle Viby Mogensen blev konceptet tilrettet. Man besluttede at hemmeligholde strukturen for det nye site, og i stedet anvende en prototype ved erhvervelse af rettigheder.

Erhvervelsen af rettigheder foregik i et år, og en kritisk masse af rettigheder blev opnået. Amazing Music World havde ved denne strategi således bragt sig i en situation, hvor de var markedsledende på rettighedsområdet i 2000, trods at de først har lanceret det nye site i slutningen af 2000 og ikke generede omsætning.

Fokus på Amazing Music Worlds kernekompetence – online distribution af noder til musikere på musikernes egne præmisser, bevirkede også, at Amazing Music Worlds teknologi til distribution af noder blev udskilt i selvstændigt selskab. Herved fik Amazing Music World tid til at koncentrere sig om deres forretningsmodel uden også at skulle geares til at udvikle software og servicere denne på teknisk plan.

Kilde: Thomas Rhode 1.6.01

I eksemplet fra Amazing Music World bidrager porteføljeselskabet netop med sin specifikke viden om, hvordan musikere vil tilgå en side med Amazing Music Worlds ydelser. 2M Invest, i form af investeringsdirektør Palle Viby Mogensen, søger herefter at teste generisk gennem en dialog med direktøren,

hvor den generelle viden omkring f.eks. vigtigheden af at fokusere på sin kernekompetence kommer til udtryk gennem udsplitning af teknologi i et selvstændigt selskab. Palle Viby Mogensens generelle viden er her værdiskabende, idet AMW får mulighed for at tage højde for flere forhold.

Brugen af roller for investeringsdirektøren er et centralt element, og ses mere eksplicit i efterfølgende eksempel:

EKSEMPEL

Amazing Music World ønskede at få diskuteret en ide til en mulig ændring i deres strategi. Dette blev gjort ved at etablere et møde med Palle Viby Mogensen, hvor formålet var at få Palle Viby Mogensen til at forstå ånden i strategiændringen og derefter kommentere på dette.

Mødet foregik i en dialog mellem investeringsdirektør Palle Viby Mogensen og direktør for Amazing Music World Thomas Rhode. Palle Viby Mogensen stillede indledningsvis spørgsmål i dybden til strategiændringen, og konkluderede mål for strategiændring herfra. Herefter blev spørgsmålenes karakter mere kritiske til afklaring af eventuelle huller, uforudsete ændringer, samt til test af, om strategiændringen var gennemtænkt.

Endelig blev dialogen præget af Palle Viby Mogensens forslag til udvidelser og tilretninger af strategiændringen, samt dialog om konsekvensbetragtninger for strategiændringen og Amazing Music Worlds mulige behov i den henseende.

Kilde: Thomas Rhode 15.6.01

I eksemplet starter investeringsdirektør Palle Viby Mogensen med at antage en institutionel lederrolle for at få etableret og klarificeret mål for strategiændringen. Herefter benyttes en mere kritisk lederrolle for at sikre, at strategiændringen er valid og gennemtænkt. Endelig søger Palle Viby Mogensen at støtte porteføljeselskabet ved igennem dialog at få fastlagt, hvilke behov porteføljeselskabet får udfra strategiændringen, og hvordan 2M Invest kan være behjælpelig med dette. Eksemplet viser også, at der sker en forhandling af informationsgrundlaget i dialogen, da porteføljeselskabet opnår at få udpeget muligheder og deraf afdækning af fremtidige behov, som de ikke initielt havde overvejet. Resultatet af dialogen og investeringsdirektørens brug af roller bliver en mere gennemtænkt og valid strategiændring, der tager højde for flere konsekvenser end den oprindeligt formulerede strategiændring.

I forhold til modellen for sparring (se figur 4) ses, at vidensdelingsprocesserne og de informationstunge processer i 2M Invest danner grundlaget for investeringsdirektørens mulighed for at påvirke porteføljeselskabernes. Interaktionen i processen hviler i høj grad på informationsudveksling gennem dialog, hvor 2M Invest antager en kombination af en mentor/sponsor rolle [Van de Ven 1999] og gennem vejledning og rådgivning søger at påvirke porteføljeselskabet (interaktionen). Output er etableringen af en holdbar strategi for porteføljeselskabet, som er udgangspunktet for etablering af andre udviklingsprocesser i porteføljeselskabet som strategiimplementering, finansiering og markedsetablering (handling og effekt). Kort sagt er den værdiskabende viden således investeringsdirektørens viden fra tidligere og

andre strategietableringer, markedsforhold og tendenser, samt ikke mindst investeringsdirektørens evne til gennem mønstergenkendelse at formidle denne viden i aggregeret form til porteføljeselskabet.

4.4.2 Markedsetablering

Markedsetablering er en udviklingsproces [Aldrich 1999] og et krav til opstartende virksomheder. Magter organisationen ikke at skaffe kunder, etablere samarbejder, etc. har virksomheden ikke store chancer for at overleve, da der intet indtægtsgrundlag er. Markedsetablering ses på grænsen mellem det taktiske og det operationelle, da det at skaffe nye kunder kan være en meget operationel proces, mens f.eks. etablering af samarbejder strækker sig over et længere perspektiv med større konsekvenser. Processen, samt input og output er kort tekstuel beskrevet herunder.

- Input:** Der var tale om træk på relationer, dvs. investeringsdirektørernes kontaktnet, samt henvendelser til 2M Invest fra fremmede virksomheder. Endvidere afdækkede porteføljeselskaberne selv markedet og lavede forespørgsler om kontakt hos 2M Invest.
- Proces:** Processen blev varetaget på flere måder. For det første var der 2M Invests opbakning til præsentation af porteføljeselskabets produkter, hvor de stod som garant for porteføljeselskabet. Disse præsentationer var vigtige for at få øget kendskabet til porteføljeselskabet og derigennem komme i kontakt med mulige kunder. For det andet henvendte en lang række virksomheder sig til 2M Invest med forskellige forespørgsler på services, de manglede. En del af disse behov kunne passes ind med produkterne hos et af porteføljeselskaberne, og disse potentielle kunder kunne derfor overleveres til porteføljeselskabet. Endelig var der formidlingen og matchning gennem brug af investeringsdirektørernes relationer, som nok var den vigtigste funktion. Investeringsdirektørerne kunne åbne døre, der ellers ville være lukkede for så unge/små selskaber. Selve processen foregik ved, at porteføljeselskaberne rettede forespørgsler til 2M Invest eller ved, at 2M Invest vejledte porteføljeselskaberne ud fra deres erfaring.
- Output:** Det konkrete resultat af denne proces var enten informationer omkring forhold/tiltag, hvilket var det mest typiske, eller opbygningen af en relation gennem personlig involvering fra investeringsdirektøren side.

For at forstå ovenstående proces i hht. modellen for kontaktformidling, må kort redegøres for 2M Invests bånd til deres porteføljeselskaber.

Relationen mellem 2M Invest og porteføljeselskaberne kunne i 2001 karakteriseres som en stærk relation, hvilket er i stil med generelle tendenser for modellen. Porteføljeselskaberne så generelt 2M Invest som venner/mentor, hvor relationen også blev præget af sociale forhold som snak om familie, venner, etc. Følgende eksempel fra porteføljeselskabet Tentake er direktørens karakteristik af relationen til 2M Invest.

EKSEMPEL

Tentake så 2M Invest som "the good guys", som nogen der var meget dedikeret til deres arbejde og i forhold til andre venture kapitalister ydede meget god støtte. 2M Invest satte møder op, skaffede kontakter, og hvis Tentake havde problemer kunne de altid henvende sig til deres investeringsdirektør Palle Viby Mogensen for at få input til en løsning.

Kontakten med Palle Viby Mogensen skete regelmæssigt, der var telefonsamtaler eller mails stort set hver dag, og direktøren for Tentake og Palle Viby Mogensen mødtes personligt til et heldagsmøde mindst 1 gang om måneden.

Direktøren for Tentake karakteriserede sit forhold til Palle Viby Mogensen som familiært og socialt, hvilket også gav sig udtryk i, at der under frokoster og middage blev snakket om andet end forretningsmæssige forhold såsom familie, interesser, etc. Den sociale dimension var vigtig for en direktør for et porteføljeselskab, da det nogle gange var være rart at få rensset lidt ud – på flere planer.

Kilde: Niklas Steenberg 8.5.01

Det stærke bånd mellem porteføljeselskaberne og investeringsdirektøren er gavnligt til transport af viden, da vidensindholdet mellem 2M Invest og porteføljeselskaberne i høj grad defineres som tavs viden idet investeringsdirektørerne qua mønstergenkendelse laver udtræk af deres vidensbase. Porteføljeselskaberne har imidlertid kun svage bånd til hinanden, hvis nogen. 2M Invest fungerer derfor som en bro til andre porteføljeselskaber, samt til resten af 2M Invests netværk, som også for 2M Invests vedkommende består af svage bånd. 2M Invest bliver derfor porteføljeselskabernes "adgang" til udvidelsen af vidensbasen, hvilket stiller krav til 2M Invests administration af kontaktnettet: Først skal investeringsdirektørerne have betydelig viden omkring indholdet af svage relationer i 2M Invests kontaktnet. Besiddes denne viden ikke, kan den ikke videreformidles til et porteføljeselskab. Endvidere er det vigtigt, at investeringsdirektøren er opmærksom på den ressource, der ligger i kontaktnettet og forstår at bruge den. Investeringsdirektøren er porteføljeselskabernes eneste bro til kontaktnettet, og derfor nødvendig for at bruge de ressourcer kontaktnettet har. Investeringsdirektørernes aktive brug af kontaktnettet vil også forhindre, at viden mellem 2M Invest og porteføljeselskabet homogeniseres i en sådan grad, at 2M Invest ikke kan påvirke porteføljeselskabet i nye retninger.

2M Invests viden om kontaktnettet, samt formidlingen af denne, er derfor yderst værdiskabende for porteføljeselskabet, hvilket eksempelet på næste side viser.

EKSEMPEL

Porteføljeselskabet Travis opererede indenfor rejsebranchen og arbejdede i sommeren 2001 med et kundeprosppekt for en finsk kunde, som var meget interessant for Travis.

2M Invest opkøbte i foråret 2001 et finsk venture selskab for at stadfæste deres position i Finland. Under en kontakt med den finske chef briefede investeringsdirektør Palle Viby Mogensen denne om Travis planer for den finske kunde. Det viste sig, at direktøren for det firma, Travis gerne ville have som kunde, sad i 2M Invest Finlands bestyrelse. Palle Viby Mogensen tog kontakt til denne og opsatte møde mellem kunden og Travis.

Kilde: Niels Christian Foss 28.6.01

Eksemplet fra Travis viser en situation, hvor 2M Invests kontaktnet bevirker, at Travis får en indgangsvinkel til en kunde, som de aldrig ville have fået gennem deres eget netværk. Ydermere opnår Travis større tillid fra den potentielle kunde qua den måde, kontakten bliver etableret på. 2M Invest står gennem sit engagement i opsætningen af kontakten som garant for Travis. Travis drager således nytte både af 2M Invest kontaktnet samt af deres image, og kommer derved i betragtning hos kunden, trods at Travis er et lille og meget ungt firma.

Opsummeres 2M Invests kontaktnets opbygning i forhold til modellen for kontaktformidling (se figur 9), konstateres det, at relationerne til porteføljeselskaberne er præget af stærke bånd, mens relationerne til eksterne kontakter præges af svage bånd. Dette stemmer godt overens med de forskellige funktioners relationer - svage bånd til formidling af viden, stærke bånd til samarbejde. Kontaktnettet er velfungerende til brobygning til differentieret viden, fordi det er svagt koblet i sin overordnede struktur, men samtidig har evnen til at transportere tavs viden mellem porteføljeselskaber og investeringsdirektører. Investeringsdirektørernes viden, der gennem brug af kontaktnettet skaber værdien hos porteføljeselskaberne, bliver derfor følgende:

- Viden om kontaktnettets omfang og vidensbase
- Viden om muligheden for at benytte kontaktnettet
- Viden om porteføljeselskabets behov i forhold til potentialet i kontaktnettet

Endvidere har porteføljeselskaberne mulighed for at blive synliggjort i netværket qua 2M Invests store opmærksomhed.

4.4.3 Uddannelse

Udannelsen var opdelt i to seminarer - et operationel orienteret som betegnedes som et sales university, samt et mere taktisk/strategisk orienteret, kategoriseret som et management seminar. I forhold til Porters generiske processer fordeler de to typer seminarer sig forskelligt - sales university søger at understøtte kerneprocesser i porteføljeselskaberne gennem uddannelse af salgspersonale til en forstærket salgs- og marketingindsats. Management seminaret er en støtteproces rettet mod dygtiggørelse af porteføljeselskabernes

direktører indenfor almene ledelsesområder. Processen og input til de to typer seminarer var meget ens, dog var sales university en mere standardiseret proces i 2M Invest. Processens input, forløb og output var:

- Input:** Valget af tema til seminarerne, krævede en forståelse af porteføljeselskabernes generelle problemer, samt evnen til at vurdere hvilke fælles problemstillinger/områder der skulle diskuteres imellem porteføljeselskaberne. Sales university fokuserede på egentlig undervisning indenfor salgsteknikker udfra et fastlagt program.
- Proces:** 2M Invest havde to typer af seminarer – management og salg, der blev afholdt med hhv. 18 og 6 måneders interval. Management seminaret var en rejse til et eksotisk sted over en weekend, mens slagseminarerne var kortere og holdt i en mindre pompøs skala. Formen var dels baseret på overlevering og præsentation af faktuel information fra eksperter, dels en dialogbaseret udveksling af personlige erfaringer fra direktørerne i porteføljeselskaberne. Et af 2M Invests mål med management seminarerne var at danne grobund for samarbejde mellem porteføljeselskaberne, men det lykkedes ikke på andet niveau end at skabe forståelse for hinandens arbejdsområder. Formålet med sales university var dygtiggørelse af porteføljeselskabernes sælgere, som i modsætning til management seminaret var et betalingsseminar.
- Output:** Investeringsdirektørerne der deltog i management seminaret fik et godt indblik i porteføljeselskaberne på tværs af fag og ansvarsområder. Efter hvert management seminar blev udarbejdet en hvidbog med resultaterne fra seminariet, men det primære udbytte lå i deltagelsen i seminaret. Ved sales university deltog ikke andre end tilrettelæggeren, da der her blot var fokus på uddannelse og træning af salgspersonale.

Processen for uddannelse indeholdt hovedsagligt en overlevering af information, samt for management seminarets vedkommende også en dialog med de deltagende porteføljevirksoheder. Flowet for processen er derfor meget simpelt, i det informationsoverleveringen går mod porteføljeselskaberne, hvor baggrunden – input fra 2M Invest, er vidensdelingsprocesser til identifikation af f.eks. relevante problemstillinger som temaer. Flowet følger således modellen (se figur 7) eksakt, og er i sin fremstilling megen simpel overlevering af information. Den værdiskabende viden, 2M Invest bidrager med er således på konkret plan formidling af undervisning til salgspersonale. Mere abstrakt er den værdiskabende viden, der formidles på management seminarer, hvilket i overensstemmelse med modellen også kræver tilstedeværelsen af dialog/sparring.

4.5 Værdiskabende viden i processerne

Foregående er gennemgået 3 processer, en for hver af de opstillede modeller. Omkring strategietablering vises tendens til, at porteføljeselskaberne presses til at højne ambitionsniveauet og agere på en langt større skala. Etableringen fordrer herved radikale ændringer i porteføljeselskabets tankemåde og handlingsmønstre, hvilket resulterer i, at porteføljeselskabet tvinges ud i at tilegne sig evnen til løsning af nye opgaver. I sparringsprocessen udgøres den værdiskabende viden således af investeringsdirektørens erfaringer med etablering af en strategi, der passer til det pågældende porteføljeselskab, herunder også kendskab til generel virksomhedsopstart og potentialer i forhold

til markedet.

Porteføljeselskaberne får gennem tilknytningen til 2M Invest og dets kontaktnet en enestående chance for at etablere et samarbejde, der stiller store krav til dem selv, og derved fordre udvikling og tilegnelse af evnen til at løse nye opgaver. Chancen opstår som resultatet af en forståelse i 2M Invest af porteføljeselskabernes potentiale for at kunne levere et tilfredsstillende arbejde i forhold til 2M Invests kontaktnet som en begrænset ressource. Samarbejdet skal virke, da 2M Invest ellers belaster relationen i kontaktnettet, og kan miste chancen for senere at anvende samme kontakt til andre porteføljeselskaber. Formidlinger af disse typer af kontakter er i høj grad betinget af kommunikationen i sparring, da det er gennem denne 2M Invest vurderer om porteføljeselskabet er klar til deres silver bullet. Kontaktformidling indeholder derved værdiskabende viden i form af investeringsdirektørens kendskab til 2M Invests kontaktnet, samt viden om porteføljeselskabets kunnen på nuværende stadie. Her kan investeringsdirektøren parre porteføljeselskabet med relevante kontakter.

Endelig skaber investeringsdirektøren indblik og stabilitet for porteføljeselskabet gennem informationsinteraktionsformen, hvor den værdiskabende viden i den udtagne proces kommer frem seminarer, som afhængig af seminaret tema kan være både konkret om salgsproblematikker og abstrakt viden om opstartsproblemer og organisatoriske udfordringer. Det bemærkes dog, at den abstrakte viden kræver dialog for at formidles.

Generelt kan siges ud fra casen, at investeringsdirektøren bidrager og påvirker porteføljeselskaberne gennem de tre interaktionsformer, hvor den værdiskabende viden går fra værende baseret på erfaring, og dermed personlig og svær tilgængeligt, til mere eksplicit viden i form af f.eks. materiale om salgsmetoder. Fælles for de tre interaktionsformer er imidlertid, at værdiskabelse ikke er bundet til mængden af udvekslet viden, men er primært bundet til udveksling baseret på dialog. Den værdiskabende viden, der reelt flyder i interaktionerne kan være meget lille, f.eks. blot navn og telefonnummer på en kontakt, men samtidig meget værdiskabende. Navnet og telefonnummeret kan eksempelvis resultere i et samarbejde, der medfører udvikling af porteføljeselskabet, dels som virksomhed, dels af produktet.

4.6 Konsekvenser

Fremstillingen af casen viser, at 2M Invest gennem sine investeringsdirektører i høj grad kan bidrage til porteføljeselskaberne gennem sin værdiskabende viden, og skabe øget udvikling i porteføljeselskaberne. Imidlertid foregår dette meget qua processer, hvor interaktion baseret på sparringsmodellen er et central element. Modellen for sparring viser imidlertid, at sparrings grundlag er dialogen, og den menneskelige tilstedeværelse af investeringsdirektørerne og deres brug af forskellige roller for at fordre porteføljeselskabets udvikling. Investeringsdirektørerne er den kritiske ressource i sparring, da dialogen ikke kan forløbe uden dem. Normalt varetager en investeringsdirektør 3 - 6 porteføljeselskaber, herunder den daglige kontakt og sparring, samt alt

administrativt arbejde forbundet hermed. Tillige skal en investeringsdirektør også deltage i møder internt i virksomheden, samt hele tiden sørge for at holde sig opdateret og vidende på relevante områder. En investeringsdirektør er derfor generelt set udsat for stort tidspres, hvilket kan give sig til udtryk i, hvor meget tid, der kan tilbringes i dialog med det enkelte porteføljeselskab. 2M Invests væsentligste forespørgsler for bedre service fra porteføljeselskaberne går da også på, at der ønskes mere tid til dialog, dvs. mere tid sammen med investeringsdirektøren. Den humane faktor er i sparringsmodellen en flaskehals for fuldt udbytte.

Også i forhold til kontaktformidlingen kan investeringsdirektøren ses som en knap faktor. Trods at porteføljeselskabet har muligheden for at forespørge på en bestemt kontakt, har porteføljeselskabet ikke mulighed for at have samme overblik over 2M Invests kontaktnet som investeringsdirektøren har. Porteføljeselskabet bliver derfor i mange tilfælde nødt til at vente på, at investeringsdirektøren af sig selv foranlediger kontakten. I forhold til modellen for kontaktformidling ses således, at kontakten til netværket kun kan initieres af investeringsdirektøren, hvorved muligheden for optimering af brug af netværket forpasses – der bør ingen dobbeltpil være mellem investeringsdirektør og porteføljeselskab i forhold til netværkskontakten, hvilket ellers ville optimere processen.

Endelig ses problematikken omkring investeringsdirektørerne som flaskehalse også ved modellen for informationsformidling. Porteføljeselskaberne får information fra 2M Invest på 2 forskellige måder – gennem uddannelse og seminar, samt gennem dialogen i sparringen med investeringsdirektøren. Uddannelsen retter sig primært mod mere generiske problemer, så som uddannelse af salgspersonale og lignende. Management seminarerne, som søger at behandle tidssvarende, aktuelle problemstillinger for porteføljeselskaberne, afholdes for det første kun hver 18 måned, og endvidere er problemstillingerne trods alt nødt til at være så generelle, at alle deltagere på seminaret kan få udbytte. Porteføljeselskabernes eneste reelle alternativ til at få konkret eksplicit information er derved ved dialog med investeringsdirektøren. Presset på investeringsdirektøren er således yderligere øget.

Det konstateres på baggrund af ovenstående, at det væsentligste problem i 2M Invest som følge af den valgte organisering, procedurer og nuværende processer, er at investeringsdirektørerne udgør en reel flaskehals til udnyttelse af den værdiskabende viden i interaktionen med porteføljeselskaberne. Dette er ikke et ukendt problem. Mange andre venture kapitalister oplever lignende forhold. Det væsentlige er derimod den metode, man vælger at prøve at løse problemet på. Mulige tiltag er skitseret i efterfølgende afsnit.

4.7 anbefalinger

Generelt for interaktionen mellem 2M Invest og porteføljeselskaberne gælder, at investeringsdirektørerne er formidlingspunkt og kilde til oplysninger om 2M Invest. Herved øges presset på investeringsdirektørerne, da al kommunikation fra porteføljeselskaberne til 2M Invests interessesfære går igennem dem.

Endvidere bringer investeringsdirektørerne porteføljeselskaberne den ydelse, som ubetinget opleves som mest værdiskabende – sparringen. Porteføljeselskaberne ønsker da også, at investeringsdirektørerne har mere tid til rådighed.

Udfra ovenstående beskrivelse udledes, at porteføljeselskaberne oplever investeringsdirektørerne som flaskehalse på grund af:

- manglende tid til sparring
- manglende formidling af kontakter, ringe mulighed for selv at foranledige kontaktformidling
- manglende alternativer til investeringsdirektøren med hensyn til informationsformidling

Mindre radikale tiltag til afhjælpning af ovenstående kunne være skriftlig formulering af kompetencer og opbygning til porteføljeselskaber, brug af videokonference centre, brug af et knowledge management system og supplerung af menneskelige ressourcer ved introduktion af assistenter til investeringsdirektørerne. Disse tiltag er kort skitseret i efterfølgende skemaer.

Brug af skriftligt materiale og videokonferencecenter	
Problem	Investeringsdirektører er eneste mulighed for information og kontakt, kræver oftest, at investeringsdirektøren er til stede for at indgå i face-to-face dialog. Medfører stort tidsspild på rejseaktivitet.
Anbefaling	Overgiv skriftligt 2M Invests kompetencer og ressourcer til porteføljeselskaber tidligt i samarbejdet, så porteføljeselskabet selv kan initiere forespørgsler. Etabler videokonferencecentre hos 2M Invest og porteføljeselskaber.
Tidsforbrug	Kortsigtet, kræver dog økonomiske ressourcer, samt at investeringsdirektører en gang for alle udarbejder introduktionsmateriale til porteføljeselskaber.
Fokus	Forbedring af samarbejdet, nemmere adgang til investeringsdirektører uden så meget rejseaktivitet.
Risiko	Medium (gr. økonomisk faktor).

Informeres porteføljeselskaberne skriftligt om 2M Invests kompetencer og ressourcer vil porteføljeselskaberne have bedre forudsætning for udnyttelse af 2M Invests ressourcer. Til at mindske rejseaktivitet, samt give porteføljeselskaberne mulighed for nemmere at få investeringsdirektørens "tilstedeværelse", kan etableres videokonference systemer. Ved en face-to-face samtale opnås mange af de forudsætninger, som dialog (sparring) kræver.

En anden mulighed er etablering af et knowledge management system indeholdende casebeskrivelser udfra investeringsdirektørernes erfaringer. Er problemstillingerne for porteføljeselskaberne vedkommende overordnet nogenlunde ens, kan porteføljeselskaberne muligvis hente inspiration i disse beskrivelser. Endvidere kunne systemet indeholde anbefalinger til værktøjer,

konceptuelle indenfor f.eks. regnskab, faktiske anbefalinger til regnskabssystemer og lign., samt skabeloner til rapportering, etc. Forslaget er opsummeret i nedenstående skema.

Etablering af knowledge management system	
Problem	Investeringsdirektører er flaskehalse fordi den eneste måde porteføljeselskaberne kan trække på investeringsdirektørernes erfaring, er gennem dialog med disse.
Anbefaling	Implementer KMS mellem 2M Invest og porteføljeselskaberne indeholdende casebeskrivelser, skabeloner, anbefalinger, etc.
Tidsforbrug	Kortsigtet, kræver initial stor indsats fra investeringsdirektører samt løbende indrapportering.
Fokus	Gøre porteføljeselskabernes adgang til information lettere.
Risiko	Høj grundet ressourceforbrug for investeringsdirektører, samt at brugen ikke er sikret.

Et sidste tiltag er indførslen af assistenter til investeringsdirektørerne til varetagelse af det administrative arbejde.

Tilførsel af assistenter til investeringsdirektører	
Problem	Investeringsdirektører er flaskehalse qua stort tidsforbrug på administrative opgaver og intern vidensdeling.
Anbefaling	Ansæt assistenter til investeringsdirektører for at lette det administrative pres.
Tidsforbrug	Kortsigtet.
Fokus	Sikre at investeringsdirektører bruger tid på primær opgaver, samt effektivisering af intern vidensdeling.
Risiko	Medium – kræver integration af assistenter i det daglige arbejde.

Sættes ovenstående mindre tiltag i forhold til, hvad analyserne har konkluderet, konstateres det: Sparring – dialogen er den form, hvorigennem 2M Invest i størst mulig omfang bidrager qua værdiskabende viden. Endvidere er dialog ofte også påkrævet ved informations- og kontaktfrembringelse. Den viden, som investeringsdirektørerne bidrager med gennem sparringen af et porteføljeselskab er klassificeret som mønstergenkendelse, hvilket betyder, at viden er tavs og kræver tilstedeværelse for overførsel. Den værdiskabende viden i sparringen vil derfor være svær, for ikke at sige umulig, at eksplicitere i et knowledge management system. Ligeledes gælder for den viden, der overleveres mellem investeringsdirektørerne på interne møder, at den er tavs, baseret på mønstergenkendelse, og meget af værdiskabelsen fra den interne vidensdeling kommer fra diskussioner på disse møder. Konklusionen er derfor kort sagt, at *investeringsdirektørerne, deres viden, og deres brug af denne viden* reelt er det, der skaber værdien for porteføljeselskaberne. Oprettelsen af et knowledge management system, samt forsøg på at eksplicitere denne viden er således i strid med naturen af værdiskabende viden, som præsenteret i modellerne. Den interne vidensdeling tager endvidere meget tid fra investeringsdirektørerne, men indførslen af assistenter vil betyde yderligere koordinering, hvilket med høj risiko vil forøge det interne tidsforbrug til vidensdeling for investeringsdirektørerne. Presset på investeringsdirektørerne

lettes derfor ikke, da ovennævnte forslag ikke tager hensyn til, hvordan viden er defineret i modellerne, og hvordan denne værdiskabende viden overleveres.

Vi træder derfor et skridt tilbage for at se på, hvorfor denne flaskehalssituation er opstået: 2M Invest startede som en lille virksomhed med få investeringsdirektører, hvor dialog og uformel snak var en naturlig måde at sikre kendskab til virksomhedens samlede aktiviteter på. 2M Invest er vokset eksplosivt de senere år, bl.a. har opkøbet af den finske venture kapitalist medført en stigning i tilknyttede porteføljeselskaber fra 32 til 51, og deraf følgende stigning i antallet af investeringsdirektører. Staben af investeringsdirektører er simpelthen vokset fra en strategi baseret på interaktion og dialog, da størrelsen og spredningen af virksomheden gør det for ressourcekrævende. 2M Invest bør derfor søge radikale løsninger, da gængse tiltag som implementering af IT-systemer og forøgelse af menneskelig ressourcer ikke vurderes vil give en tilstrækkelig stor effekt. Endvidere ses i modellerne for interaktionsformerne (se afsnit 3.5), at det der skaber værdien i porteføljeselskaberne er investeringsdirektørernes aktive involvering og fysiske tilstedeværelse i dialogen med porteføljeselskaberne. Værdiskabelsen i porteføljeselskaberne er i høj grad bundet op på den tavse viden, som investeringsdirektøren gennem den fysiske dialog formidler til porteføljeselskabet. Denne tavse viden kan ikke umiddelbart substitueres med f.eks. IT systemer, da disse i høj grad kræver, at den indeholdte viden i vid udstrækning kan ekspliciteres.

På baggrund af ovenstående forhold anbefales derfor en *knopskydningsstrategi*, hvor områder decentraliseres ud i selvstændige profitcentre/selvstændige virksomheder. Disse områder kan både basere sig på geografisk placering og/eller på segment. Herved mindskes antallet af investeringsdirektører i hver enhed, hvilket bør give mulighed for bedre interaktion og opdatering med porteføljeselskaber, dvs. et forsøg på at efterligne tidlige strukturer i 2M Invest. Faren ved en sådan strategi er, at man ikke opnår at give investeringsdirektørerne et bredt kendskab til IT markedet, men at disse bliver specialiseret indenfor segment og geografisk enhed. Til det argumenteres, at så længe 2M Invest holder sig til nyopstartede, oftest små selskaber, skal sparring og kontaktformidling rette sig mod en national eller regional udviklingsstrategi, hvorfor den enkelte investeringsdirektør ikke behøver at være fuldstændig opdateret globalt set. En knopskydningsstrategi er endvidere i overensstemmelse med modellerne karakteristika, og fokuserer på dialog og menneskelig tilstedeværelse.

Retningslinjer for en knopskydningsstrategi er vist i nedenstående skema.

Implementering af knopskydningsstrategi	
Problem	Investeringsdirektører er flaskehalse og optimalt udbytte af intern vidensdeling opnås ikke.
Anbefaling	Implementer en knopskydningsstrategi, hvor koncernen opdeles i selvstændige profilcentre efter f.eks. geografisk placering og segment, med maks. 3 – 5 investeringsdirektører pr. enhed. Denne strategi vedbliver at være anvendt - efterhånden som små enheder vokser skilles de ud i selvstændige enheder/virksomheder.
Tidsforbrug	Langsigtet.
Fokus	Omstrukturering af 2M Invest med formål at nedbringe størrelsen og tillade arbejdsgange, der i højere grad baserer sig på menneskelig interaktion.
Risiko	Høj.
Type af ændring	Procesinnovation.

5 AFRUNDING - OPSUMMERING AF VÆSENTLIGSTE KONKLUSIONER

Venture kapitalister kan betegnes som vidensintensive netværksorganisationer, der gennem tilførsel af værdi skaber succesfulde porteføljeselskaber til videresalg. En af venture kapitalisternes vigtigste ydelse er derfor værdiforøgelse gennem tilførsel af viden til porteføljeselskabet, således at dette får mulighed for at udvikle sig.

Udvikling er et nøgleord. I relationen mellem venture kapitalist og porteføljeselskab skal definitionen af viden derfor ikke hænge på det strukturelle indhold, som tilfældet f.eks. er ved klassiske definitioner af viden i forhold til information [Rant 1996]. Mere centralt er muligheden for handling på baggrund af den viden, der tilføres.

Viden er derfor i dette paper defineret på basis af, at viden skal give porteføljeselskaberne mulighed for at handle og derigennem skabe værdi qua sin udvikling. Dette har givet følgende definition på viden, og værdiskabende viden:

Viden: *Defineret ved sin anvendelse der påvirker og skaber grobund for handlinger i konteksten*

Værdiskabende

Viden: *Viden der i sin anvendelse leder til, at porteføljeselskaberne kan løse nye opgaver.*

Med baggrund i definitionen af den værdiskabende viden i problemfeltet er opstillet 3 modeller for, hvordan venture kapitalisten i interaktion med porteføljeselskaberne qua den værdiskabende viden skaber værdi:

- 1) *Sparring* – en dialogbaseret interaktion, hvor venture kapitalistens investeringsdirektør gennem rolleskift vejleder og støtter porteføljeselskabets udvikling på strategisk plan
- 2) *Information* – den rene informationsoverførsel fra en investeringsdirektør til direktør for porteføljeselskabet. Har et meget lille fokus i problemområdet
- 3) *Kontakt* – relationer og kontaktformidling som en form for viden. Overførsel sker via forespørgsler eller ved investeringsdirektørernes eget initiativ. Bidrager især til formidling af kontakt til kompetencer, etablering af nye samarbejder samt samarbejde med aktionærer.

Det værdiskabende initiativ er primært udvindingen af investeringsdirektørens tavse viden qua hans fysiske tilstedeværelse. I sparring er det således dialogen mellem investeringsdirektør og porteføljeselskab, de sagte og de usagte ting, der efterfølgende leder til refleksion og værdiskabende handling hos porteføljeselskabet. Mængden af overført viden er derfor ringe, det er effekten af dialogen, der skaber værdi. Samme forhold er gældende i kontaktformidling. Her overføres reelt en enkel reference, hvilket er simpel information. Men værdiskabelsen sker qua investeringsdirektørens involvering, både forudgående hos kontakten og hos porteføljeselskabet. Informationsformidling adskiller sig, idet fokus er på ren informationsoverførsel. Dette gør dog også, at interaktionen er nemt substituerbar, og dermed ikke en central ydelse fra venture kapitalisten. Samlet omkring de tre modeller skal derfor bemærkes, at overførsel af viden ikke nødvendigvis er en forudsætning for skabelse af værdi, så længe viden er involveret i den samlede proces for interaktionen. Dette er en meget interessant implikation, fordi den viser, at udveksling af viden kan substitueres af andre forhold som kontakter eller deltagelse i dialog. Netop venture kapitalistens kendskab til, vedligeholdelse og formidling af netværkskontakter, er en central værdiskabende viden. Porteføljeselskaberne får gennem kontaktnettet adgang til en stor base af viden, som ellers ikke var mulig at tilgå. Endvidere skabes synlighed omkring porteføljeselskabet qua dets relation til venture kapitalisten, hvilket ligeledes byder på muligheder, der er med til at udvikle porteføljeselskabet.

Modellernes relevans og praktiske udformning illustreres via en case. Her vises, at den værdiskabende viden, som venture kapitalistens investeringsdirektører bidrager med til porteføljeselskaberne indenfor de tre modeller, identificeres som værende:

- 1) Investeringsdirektørernes erfaringer med strategietablering, herunder hvordan en strategi geares til en branche, marked og virksomhed, samt hvorledes denne implementeres

- 2) Venture kapitalistens kontaktnet samt viden og erfaring om porteføljeselskaberne til at kunne matche disse to til forbedring af udvikling i porteføljeselskabet
- 3) Investeringsdirektørernes generelle markedskendskab og derved mulighed for vurdering af generelle tendenser, som porteføljeselskabet skal være opmærksom på

Resultaterne er kort opsummeret følgende skema:

	Sparring	Kontakt	Information
Værdi- skabende viden:	Investeringsdirektø rernes erfarings- og vidensbase, samt formidling heraf	Kendskab til venture kapitalistens kontaktnet og porteføljeselskabernes kunnen	Markedsinformationer, organisatoriske problemstillinger - generel abstrakt viden og videreformidling qua mønstergenkendelse
Primær type for viden:	Tavs viden	EksPLICIT viden	EksPLICIT viden
Primær metode for udveksling:	Dialog, learning by doing	Dialog, koordinering	Dialog, dokumentation

A REFERENCER

- [Abnor & Bjerke 1986] : Abnor og Bjerke (1986)
Företagsekonomisk metodlära, side 1 - 37 samt 124 - 169
Samf. Litt. 1986
- [Aldrich 1999] : Howard Aldrich (1999)
Organizations evolving pages 29 - 41 & 259 - 297
Sage Publications
ISBN: 0-803-98919-9
- [Ambeck & Beyer 1999] : Kristian D. Ambeck og Peter Beyer (1999)
Veje til fornyelsen - business process reengineering
Samfundslitteratur 1999
ISBN: 87-593-0767-6
- [Andersen 1988] : Heine Andersen (1988)
Rationalitet, velfærd og retfærdighed. Side 10 - 14 og kap. 6. Nyt Nordisk
Forlag Arnold Busck 1988
- [Boisot 1998] : Max H. Boisot (1998)
Knowledge assets
Securing Competitive Advantage in the Information Economy
Oxford University press 1998
ISBN: 0-19-829086-1
- [Brown & Duguid, 1991] : Brown, J. S. & Duguid, P. (1991)
Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a unified
view of Working, Learning, and Innovation. Side 40 - 57. In: *Organization
Science* 2 (1)
- [Brunson 1989] : Nils Brunson (1989)
The organization of hypocrisy: Talk decisions and actions in
organizations (p 1- 39). New York: John Wiley & Sons.
- [Burt 1992] : Ronald S. Burt (1992)
The social structure of Competition. In: Networks and organizations:
Structure, form and Action. Harvard Business School Press. Boston,
Massachusetts 1992. ISBN 0-87584-324-7
- [Davenport 1993] : Thomas H. Davenport (1993)
Process Innovation, Ernst & Young
ISBN: 97969594935
- [DiMaggio 1992] : Paul DiMaggio (1992)
Nadel's paradox revisited: Relational and Cultural Aspects of
Organisational structure. In: Networks and organizations: Structure, form
and Action. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts 1992.
ISBN 0-87584-324-7
- [Drucker 1985] : Peter F. Drucker (1985)
Innovation and Entrepreneurship. GB: Willian Heinemann Ltd.
ISBN 0-7506-1908-2

- [Enderud 1976] : Harald Enderud (1976)
Beslutninger i organisationer, Fremad
ISBN: 87-557-0674-6
- [Fiske 1990] : John Fiske (1990)
Introduction to communication studies, 2nd edition. Routledge.
ISBN 0-415-04672-b
- [Flyvbjerg 1991] : Bent Flyvbjerg (1991)
Rationalitet og magt. Kap. 8. Akademisk forlag 1991
- [Føllesdal m.fl. 1995] : Dagfinn Føllesdal, Lars Walløe og Jon Elster (1995)
Politikens introduktion til moderne filosofi og videnskabsteori. Side 15 – 29 og 56 – 68. Politikens forlag 1995
- [Granovetter 1973] : Granovetter, Mark S. (1973)
The Strength of Weak Ties
American Journal of Sociology, Vol. 78, Issue 6, pages 1360 – 1380.
- [Granovetter 1974] : Granovetter, Mark S. (1974)
Getting a Job. Cambridge, Mass 1974. ISBN 674-35416-8
- [Greiner & Schein 1988] : Larry E. Greiner og Virginia E. Schein (1988)
Power and Organization Development
Addison-Wesley Publishing 1988
ISBN: 0-201-12185-9
- [Hansen m. fl. 1999] : Morten T. Hansen, Nitin Nohria og Thomas Tierney (1999)
What's your strategy for managing knowledge ?
Harvard Business Review march-april 1999
- [Hansen m. fl. 2000] : Morten T. Hansen, Henry W. Chesbrough, Nitin Nohria og Donald N. Sull (2000)
Networked Incubators
Harvard Business Review september-october 2000
- [Hedberg 1997] : Bo Hedberg, Göran Dahlgren, Jørgen Hannson, Nils-Göran Olve (1997)
Virtual organizations and beyond
- discover imaginary systems
John Wiley & Sons 1997
ISBN: 0-471-97493-5
- [Herlau & Tetzschner 1999] : Henrik Herlau og Helge Tetzschner (1999)
Fra jobtager til jobmager – model II. Samfundslitteratur 1999
ISBN 87-593-0744-7
- [Knudsen 1997] : Christian Knudsen (1997)
Økonomisk metodologi. Bind 2: Virksomhedsteori og industriøkonomi, kapitel 1. Jurist og Økonomforbundets forlag.
- [Larsen & Mouritsen 2001] : Heine Thorsgaard Larsen og Jan Mauritsen (2001)
Vidensledelsens 2. bølge – en recentrering af vidensledelse gennem vidensregnskabet. Civiløkonome. I Ledelse og Erhvervsøkonomi 1/2001
- [Larsen 1995] : Steen Larsen (1995)
Man kan ikke lære nogen noget – mod et nyt læringsbegreb
Albert Christensen (red.), Individualisering og demokratisering af læreprocesser – muligheder og betingelser.
København SEL 1995
- [Lave 1999] : Lave, J. (1999)
Læring, mesterlære, social praksis. In: K. Nielsen & S. Kvale (eds.):
Mesterlære. Læring om social praksis
- [Leavitt & March 1988] : Leavitt, B. & March, J. G., (1988)
Organizational Learning. I: Annual Review Sociology p. 319-340

- [Nohria & Eccles 1992] : Nitin Nohria og Robert Eccles (1992)
Face-to-face: Making Network Organizations Work. In: Networks and organizations: Structure, form and Action. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts 1992. ISBN 0-87584-324-7
- [Nonaka 1994] : Nonaka, I. (1994)
A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Side 14 - 37.
In: The Institute of Management Science, Organization Science 5 (1)
Hitotsubashi University, Tokyo
- [Polanyi 1968] : Michael Polanyi (1968)
Logic and psychology
American psychologist, vol. 23, s. 27 - 43, 1968.
- [Powell 1990] : Walter W. Powell (1990)
Research in organizational behavior, Vol. 12, pages 295 - 336
JAI Presse Inc. ISBN: 1-55939-029-2
- [Rant & Wenneberg 1996] : Henrik Nerup Rant og Søren Wenneberg (1996)
Info-samfundet - mellem teknik og etik, kap. 2. Økonom 1996
- [Robson 1994] : Wendy Robson (1994)
Strategic management and information systems. Pitman publishing
ISBN: 0273600427
- [Schultz 1993] : Majken Schultz (1993)
Kultur i organisationer
Handelshøjskolens forlag
ISBN: 87-16-13159-2
- [Schön 1983] : Donald A. Schön (1983)
Organizational Learning
Beyond Method. Strategies for social research.
Ed. By Gareth Morgan (Beverly Hills, California 1983)
- [Senior 1997] : Barbara Senior (1997)
Organisational Change
Pitman Publishing (1997)
ISBN: 0-273-62491-1
- [Stacey 1996] : Ralph D. Stacey (1996)
Complexity and Creativity in Organizations. Berrett-Koehler Publishers,
San Francisco 1996.
ISBN: 1-881052-89-3
- [Sørensen 1995] : Carsten Sørensen (1995)
This is not an article: Just some food for thought on how to write one
Risø National Laboratory
January 1995
- [Tetzschner 1999] : Helge Tetzschner (1999)
Vidensledelse af sociale innovationer
MPP Working paper No. 12/99
ISBN: 87-90403-65-7
- [Thompson 1967] : Thompson, James D. (1967)
Organizations in action. New York 1967. ISBN 67-11564
- [Van de Ven 1999] : Andrew H. Van de Ven, Douglas E. Poiley, Reghu Garud, Sankaran Venkataraman (1999)
The Innovation Journey, pages 97 - 123.
New York - Oxford
Oxford university press 1999
ISBN: 0-195-13307-2

- [Vendelø/Augier 2001] : Morten Thanning Vendelø og Mie Augier (2001)
På Jagt efter Ledelse: Organisering af Viden i en Foranderlig og Usikker Verden. I Ledelse og Erhvervsøkonomi 1/2001
- [Walsh 1991] : James P. Walsh (1991)
Organizational memory
The academy of Management Review 1991
- [Wenneberg 1997] : Søren Barlebo Wenneberg (1997)
Videnskabssociologisk studie af systemudviklingens kvalitetskriterier, specialisering og anvendelsesside. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, HHK 1997
- [Wenneberg 2001] : Søren Barlebo Wenneberg (2001)
Vidensledelse på universiteterne - når viden både skal produceres og anvendes. Civiløkonomerne, i Ledelse og Erhvervsøkonomi 1/2001