

Venturekapitalisters sociale kapital

Af Sarah Kirkeby Almbjerg og Morten Thanning Vendelø

Resumé

Iværksætteri i IT-branchen finder sted i markeder med intens konkurrence, lave indgangsbarrierer og hurtig teknologisk udvikling.

Venturekapitalister er her vigtige finansielle aktører, men de senere års fokus på passiv versus aktiv kapital indikerer, at kapital ikke bare er kapital. Venturekapitalisters sociale kapital, altså deres adgang til viden, ressourcer og synlighed gennem sociale netværk har også betydning. Denne artikel fokuserer på netværk og

vidensbehov i nye virksomheder, der udledes antagelser om, hvordan netværk kan støtte iværksættere, og antagelserne undersøges i et casestudie i en af Danmarks største IT-venturekapitalister og syv tilknyttede porteføljeselskaber. Konklusionen er, at venturekapitalister er mere end pengemaskiner, og tager iværksættere dette med i overvejsen når der søges venturekapital, forsøges sandsynligheden for succes.

Introduktion

Iværksætteri er en af de drivende kræfter i den samfundsøkonomiske udvikling. Nye virksomheder skaber arbejdspladser, dynamik og innovation. I Danmark blev der i 2000 etableret godt 18.000 nye virksomheder, de skabte over 9.000 nye jobs udover iværksætterens (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003). Alligevel er iværksætteri fortsat en usikker beskæftigelse, da mange udfordringer skal håndteres fra det øjeblik, man beslutter at realisere sin forretningside. Kapitalgrundlaget skal sikres, og har iværksætteren ikke en personlig formue, er dette en krævende opgave. Lykkes første finansieringsrunde, venter andre udfordringer. Iværksætteren skal håndtere vækst og forandring, opbygge en organisation, identificere og adressere markedssegmenter, samt udvikle teknologi og ide til et salgbart produkt. Sidstnævnte er vigtigt i IT-branchen, hvor markedet præges af hurtig udvikling,

da både etablerede og nye virksomheder konstant frembringer nye teknologier, produkter og services. Samtidig er antallet af aktører stigende grundet lave etableringsomkostninger og et potentielt globalt marked via Internettet. Dette skaber en situation, hvor kun 1 ud af 3 nye virksomheder overlever til det femte leveår, og kun 1% af disse har højt vækstpotentiale (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003). Adgang til viden og ressourcer, samt den hastighed hvormed disse tilegnes er derfor kritisk for IT-iværksætteren.

Flere studier viser, at netværksadgang fremmer iværksætteres adgang til viden og hermed sandsynligheden for succes (Aldrich et al. 2001; Burt 1992; Burt 2000; Larson & Starr 1993). Gennem netværk får iværksættere adgang til viden, som de ellers skulle tilegne sig på egen hånd. Problemet er imidlertid, at den typiske iværk-

sætters netværk er snævert. Det består af interne ressourcer - ansatte, samt familiære relationer og nære venner (Larson & Starr, 1993), hvilket begrænser adgangen til nye ressourcer (Levitt & March, 1988). Venturekapitalisterne kommer derimod dagligt i kontakt med mange aktører, fra jurister til idémagere, og er langt mere synlige og attraktive i netværk end nye virksomheder. Adgangen til venturekapitalisters netværk betyder adgang til viden og ressourcer, som det ellers er dyrt for iværksættere at få fat i. Venturekapitalister besidder dermed en vigtig form for kapital – *den sociale kapital* - et netværk, der kan accelerere iværksætternes ekspansion og markedstilpasning gennem hurtig adgang til viden og ressourcer.

Denne artikel fokuserer på *betydningen af venturekapitalisters sociale kapital for iværksættere* - gør adgang til venturekapitalisters netværk rent faktisk en forskel? Først beskrives iværksætternes vidensbehov. Herefter analyseres iværksætternes netværk versus venturekapitalisters netværk for at belyse, i hvilket omfang iværksætternes vidensbehov kan imødekommes gennem adgang til disse to typer netværk. Resultatet af dette – konkretisering af problemstillingen i tre antagelser, søges af- eller bekræftet i et casestudie af en dansk IT-venturekapitalist og syv porteføljeselskaber. Til slut konkluderes der på betydningen venturekapitalisters sociale kapital.

Netværk – en kilde til viden for iværksætteren?

IT-branchen tiltrækker mange iværksættere, ca. 9 % af de 18.000 nye danske virksomheder er IT-virksomheder (Erhvervsfremmestyrelsen, 2001). Grundet intens konkurrence og hastig markedsudvikling må IT-iværksættere have opdateret viden. De skal adressere eller skabe behovene i markedet, ellers risikeres det, at produktet udvikles af en anden markedsaktør, at produktet bliver tidssvarende grundet ny teknologi, eller at målgruppens behov ophører med at eksistere.

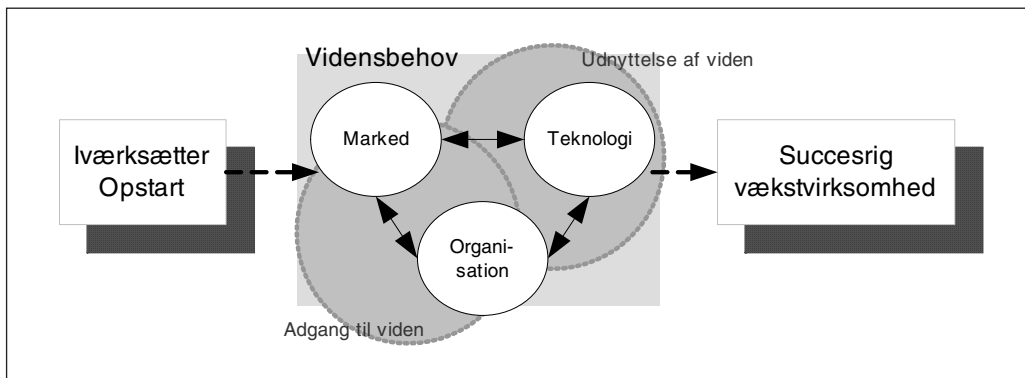
Den nystartede organisation skal også

udvikles. Er målet en velfungerende vækstvirksomhed, skal organisationen udvikle sig fra en enkelt mand og hans ide til en velfungerende virksomhed med ansatte, direktion og bestyrelse. Aldrich (1999) karakteriserer nye virksomheder som afhængige af udviklingsprocesser. Udvikles organisationen ikke løbende med personale, struktur og viden, risikerer den at miste sin konkurrenceevne. Men ikke alle iværksættere ved, hvordan en organisation udvikles. Organisationsudvikling er en kompliceret proces, hvor man ud over de menneskelige ressourcer også skal sikre integration, sociale relationer, tilhørsforhold og loyalitet, arbejdsgange, m.v. Har iværksætteren ikke viden og erfaring på dette område, risikerer virksomheden at fejle på grund af organisatorisk ustabilitet.

IT-iværksætteri betyder et fokus på teknologi, da alle produkter og services udspringer af teknologien. Konsulentbranchen rådgiver om brug og opsætning af forskelligt programmel, wireless-virksomheder udvikler produkter, der anvender ny teknologi til overførsel af informationsbaserede services, og virksomheder udvikler software til salg via Internettet. Teknologien findes overalt i IT-branchen og med den behovet for teknologisk viden. I en branche præget af hurtig teknologisk udvikling sker det at en anden aktør, et andet sted, udvikler samme teknologi/produkt som den nye virksomhed. Derfor er opdateret teknologisk viden – dels om udviklingen, dels om anvendelsen, væsentlig for, at den nye virksomhed kan etablere og bevare sin konkurrenceevne.

De tre skitserede områder for viden er gensidigt afhængige – mangel på viden indenfor et område kan besværliggøre tilegnelse af viden på et andet område. Ved man intet om teknologi, kan viden om markedsforhold være svære at få, negligeres viden om markedsforhold, kan produkt- og organisationsudvikling ikke justeres til behovene i markedet. Er organisationen ikke på plads, findes der ingen ressourcer til at produktudvikle, opsamle relevant

Fig. 1. Iværksætteres Vidensbehov.



viden eller følge den teknologiske udvikling. Iværksætterens vidensbehov kan således summeres i tre gensidigt afhængige overordnede områder: (1) marked, (2) organisation, og (3) teknologi. Dette er illustreret i figur 1.

Med iværksætteres vidensbehov in mente flyttes fokus nu til betydningen af netværk for opfyldelse af iværksætteres vidensbehov. Ifølge netværksstudier udført af Granovetter (1973; 1974) og DiMaggio (1992), kan et netværks betydning groft opdeles i: 1) Adgangen til viden og ressourcer i netværket, samt 2) signalværdien som følge af synlighed i netværket.

Granovetter (1973; 1974) skelner i sine studier mellem stærke og svage bånd, en forskel på frekvens af kontakt samt graden af "privat" indhold. Stærke bånd karakteriseres ved frekvent kontakt med socialt indhold og har to væsentlige egenskaber: 1) De er gode til overførsel af uudtalte værdier og viden funderet i dybt kendskab aktørerne imellem, og 2) vidensindholdet homogeniseres gennem den frekvente kontakt. Svage bånd omfatter derimod mere sjælden kontakt, hvilket giver en mere heterogen viden. Svage bånd er derfor bedre til at tilføre ny viden. Forskellen på *venner* og *bekendte* kan ses som en analogi til stærke og svage bånd. En ven er tæt, man kan tale om det meste og ved ofte, hvad den anden tænker. En bekendt ser man derimod ikke så hyppigt, og man kender ikke hinandens hver-

dag i detaljer. Bekendte er derfor gode kilder til sladder, da de færdes i andre kredse end en selv og hører andet nyt. Forskellen mellem stærke og svage bånd har betydning for udbyttet af netværket. Dets mere sammentømrede grupper, dets mere homogen opfattelse af hændelser. Dette fører til homogenitet i vidensindhold og altså nedsat diversitet i viden (Granovetter, 1973). Heraf følger at svage bånd har en anden betydning i netværk, da de modsat stærke bånd danner "broer" mellem homogene grupper og dermed udvider vidensbasen (Granovetter, 1973; Burt, 1992).

Signalværdi og synlighed er også vigtigt. DiMaggios (1992) studier af nye virksomheder viser, at kontakter skabes i en toleddet proces. Kontaktetablering starter med en *awareness* proces. Viden om potentielle kontakter opsamles, så der efterfølgende kan vælges mellem dem. DiMaggio (1992) viser endvidere, at man i stabile omgivelser anvender sit eksisterende netværk til at scanne omgivelserne og bruger denne viden til evaluering af potentielle kontakter. I ustabile omgivelser er man derimod henvist til mere tvivlsomme kanaler som reklamer, formelle kontakter, etc., kaldet *proxies*. Valget baseres her på sympati mellem parterne, fordi der gennem proxierne ikke kan skaffes nok information til en evaluering. Brugen af proxies giver altså et mere usikkert beslutningsgrundlag, da beslutninger baseres på empati. Synlighed og deltagelse

i et eksisterende netværk bidrager med information til processen og giver et bedre beslutningsgrundlag, da træk på proxies minimeres. Dette betyder, at svage bånd giver bedre støtte til etablering af professionelle kontakter qua den større kontaktflade. Processen er endvidere tovejs: DiMaggio (1992) fremhæver, at nye virksomheder har problemer med ressourceadgang hos fremmede investorer, fordi de ikke er synlige og derfor ikke kommer i investorerens søgelys. Dette er i overensstemmelse med Aldrichs (1999) studier, der viser at en stor udfordring i virksomheders udvikling er legitimering over for omgivelserne.

Strukturen af netværket er altså afgørende for det mulige udbytte af netværk – ønskes stort videns- og ressourcepotentiale samt awareness i netværket, bør svage bånd fremelskes. Er der derimod tale om behov for kompleks og tavs viden, er stærke bånd velegnede. Netværk giver adgang til viden og er derfor interessante for iværksættere. Da vidensbehovet tillige fokuserer på opdateret heterogen viden, forekommer et netværk struktureret af svage bånd med størst mulig berøringsflade og awareness at tjene iværksættere bedst.

Hvilket netværk kan bruges – og hvorfor?

Netværk har potentialet, men hvorfor involvere venturekapitalisters netværk? Hvorfor trækker iværksættere ikke bare på eget netværk? Problemet ligger i høj grad i strukturen af iværksætteres netværk.

Iværksætteres netværk

I de tidlige faser af en virksomheds liv afhænger netværksbrug af iværksætteren (Hite & Hesterly, 2001; Larson & Starr, 1993). Netværket baseres typisk på familiære relationer (Hite & Hesterly, 2001), hvorfor iværksætters netværk ved opstarten er præget af stærke bånd, hvor viden nemt overføres, men hvor omfanget af ny viden er begrænset. Sådanne relationer og muligheden for overførsel af tavs viden er et gode, når vi taler om værdigrundlag og

viden om ledelse. Det er jo ofte svært at kommunikere, hvad der adskiller god og dårlig ledelse. Iværksættere kan derfor have brug for tætte relationer til indsamling af viden om organisationsudvikling, hvis den findes i netværket. Eksisterer viden om organisationsudvikling ikke i netværket, kan iværksættere have svært ved at få adgang til den. Dette problem gør sig også gældende ved iværksætters adgang til markeds- og teknologividen. Denne viden forandres konstant, og iværksætters behov for opdateret viden på disse områder er stort. I et homogeniseret netværk vil kontakternes viden ligne iværksætters, og netværket vil ikke tilføre ny viden.

Problematisk er også signalværdien i stærke bånd. Godt nok opnås en høj synlighed i den homogeniserede gruppe qua tætte relationer, men iværksætterne er ikke synlige over for mulige perifere partnere. Herved afskæres iværksætterne fra viden og ressourcer på alle tre vidensområder, da aktører i periferien ikke vil betragte dem som mulige partnere. Iværksætters egen awarenessproces (DiMaggio, 1992) begrænses også af stærke bånd, da mulige partnerskaber uden for netværket må vurderes på baggrund af proxies.

Iværksættere står derfor over for en udfordring i de første faser af virksomheds-etableringen. Hvis netværket skal være en kilde til viden og ressourcer, må strukturen omlægges fra hovedsageligt at basere sig på stærke bånd til at have basis i svage, professionelle bånd (Larson & Starr, 1993). Det samme gælder, hvis iværksætteren skal have mulighed for at udnytte signalværdien i netværket og forbedre sin egen position for valg af mulige partnere og bedømmelse af viden.

Venturekapitalisters netværk

Adgang til netværk vinder frem som en primær ydelse fra venturekapitalister til deres porteføljeselskaber (Hansen et. al., 2000). Dette er foranlediget af, at venturekapitalisters position i netværk typisk er en anden

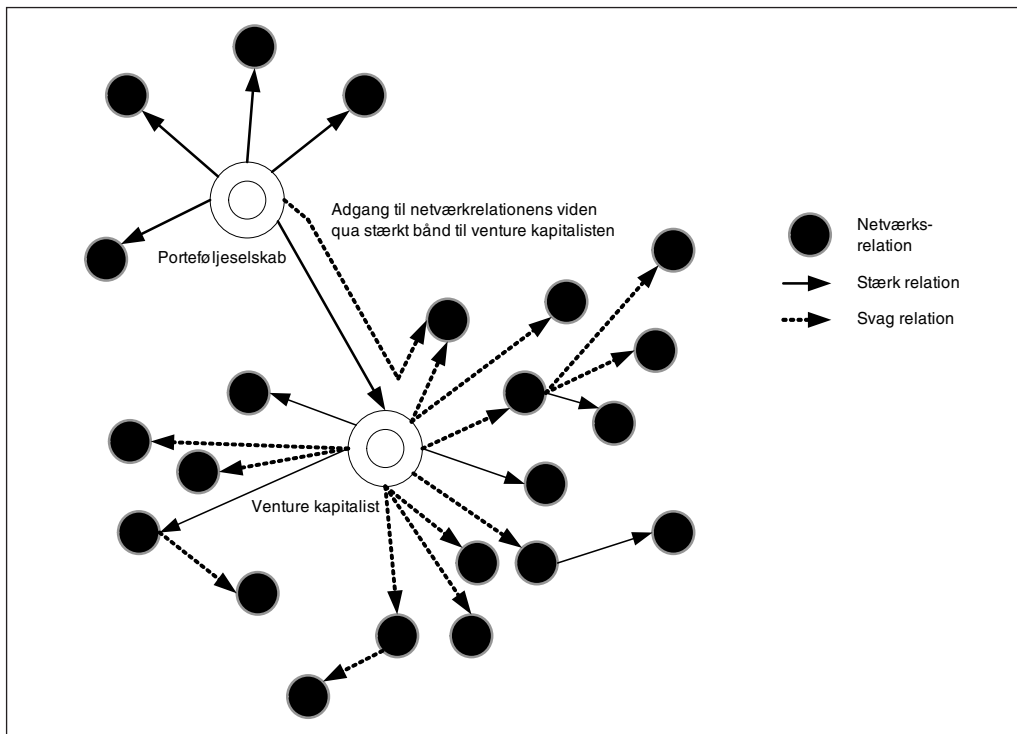
end iværksætternes. Venturekapitalister er, modsat iværksætterne, typisk etablerede virksomheder, der lever af at opfostre nye virksomheder, som efter en periode enten sælges eller børsintroduceres. Formålet for venturekapitalister er at sikre iværksætterne succes, og til dette er netværk et vigtigt redskab (Hansen et. al., 2000), f.eks. gives tilbud om ledelsessparring og markedsundersøgelser. Hermed er venturekapitalister ikke kun tunge tegnebøger, men også edderkopper i et spind, hvor de gennem deres netværk kan trække ressourcer og viden til porteføljeselskaberne.

Baggrunden for, at venturekapitalister kan tilbyde ikke-finansielle ydelser til porteføljeselskaber, skal søges i strukturen af deres netværk. Venturekapitalister har ofte store netværk, bestående af mange svage bånd til forskellige professionsgrupper og virksomheder (Hansen et. al., 2000; Almbjerg, 2003). Venturekapitalister kan altså

trække på en stor heterogen videns- og resourcebase. Forbindelserne imellem porteføljeselskaber og venturekapitalister er derimod præget af familiære relationer. De stærke bånd mellem venturekapitalister og porteføljeselskaber giver gode muligheder for vidensoverførsel og dermed for, at netværkets bidrag skaber værdi hos porteføljeselskaberne (Hansen et. al., 2000). Forskellen på iværksættere og venturekapitalisters netværk er vist i figuren nedenfor.

I forhold til synlighed og signalværdi (DiMaggio, 1992; Aldrich, 1999) har tilknytningen til venturekapitalister stor betydning for porteføljeselskaberne, da deres netværk skaber mere stabile og overskuelige omgivelser for porteføljeselskaberne. Disse kan udnytte venturekapitalisternes awareness i netværket, samt deres status. Den højere attention og positive kobling til venturekapitalister giver porteføljeselskaberne en betydelig større operationsflade

Fig. 2. Venturekapitalistens netværk set i relation til porteføljeselskabet.



og bedre adgang til viden og ressourcer (Hansen et. al., 2000).

Venturekapitalisternes renommé er garant for porteføljeselskaberne og hjælper dem til at legitimere sig over for andre aktører i netværket. Den øgede netværksadgang giver ifølge DiMaggio (1992) bedre beslutningsgrundlag, hvorved porteføljeselskaberne kan handle ud fra bedre informationer om omgivelserne.

På basis heraf konkluderes, at hvor iværksætteres netværk kun i begrænset omfang tilfredsstiller vidensbehovet inden for marked, organisation og teknologi, besidder venturekapitalisters netværk potentialet til at være en afgørende faktor i udviklingen af porteføljeselskaberne. Heraf følger, at problemstillingen: "Hvilken betydning har venturekapitalisters sociale kapital for iværksættere?" kan relateres til de tre områder for iværksætteres vidensbehov og venturekapitalisters netværk. Dette giver følgende 3 antagelser:

- A1: *Venturekapitalister kan udnytte deres netværk af svage bånd og synlighed i netværket til at styrke iværksætteres viden om markedet*
- A2: *Venturekapitalister kan udnytte deres netværk af svage bånd samt deres stærke bånd til iværksættere til at bidrage til udvikling af iværksætternes organisation*
- A3: *Venturekapitalister kan udnytte deres netværk af svage relationer til at bidrage til iværksætteres viden om teknologianvendelse*

Antagelsernes holdbarhed undersøges i et casestudie udført i en dansk IT-venturekapitalist og 7 porteføljeselskaber.

Metode

Casestudiet blev udført hos en af Danmarks førende IT-venturekapitalister og syv af dens porteføljeselskaber.

Det empiriske materiale udgøres af 20 timers semi-struktureret interview fordelt på 2 interviewrunder med venturekapitali-

stens investeringsdirektør og direktører i de syv porteføljeselskabers. Totalt gennemførtes 16 interviews. Interviews med investeringsdirektøren blev krydsrefereret med porteføljeselskabernes udtalelser for at sikre validitet. Udgangspunktet for interviewguiden var pilotinterviews baseret på hypoteser om interaktionerne mellem venturekapitalist og porteføljeselskaber, dannet ud fra indledende samtaler med venturekapitalisten og relevant teori. Analysen af de empiriske data fokuserede på identifikation af hændelser, der var kritiske for porteføljeselskabernes udvikling og dermed kunne tjene til at falsificere eller verificere de tre antagelser.

Resultater

Analysen af casen bekræftede, at venturekapitalister anvender deres netværk i forbindelse med udvikling af deres porteføljeselskaber. Analysen viste desuden, at stærke bånd mellem venturekapitalist og porteføljeselskab er en forudsætning for, at venturekapitalisten bringer sit netværk i spil og tillader porteføljeselskabet at udnytte sin netværksposition. Dette illustreres efterfølgende med kritiske eksempler fra casestudiet, hvor venturekapitalisten qua netværksadgang bistod porteføljeselskaber i deres udvikling.

Viden om markedet

Venturekapitalisten var kun på IT-markedet. Hver investeringsdirektør havde et ansvarsområde, f.eks. e-business. Der var etableret boards af 5 investeringsdirektører inden for 5 hovedsegmenter, samt geografiske boards. Formålet med disse boards var udveksling af viden, således at alle var opdateret om de relevante markeder. Investeringsdirektørerne var således qua deres interne netværk opdateret om markedsforhold og trends, som de videreformidlede til porteføljeselskaberne. Endvidere blev netværket også brugt til at hjælpe porteføljeselskaberne med at finde mulige kundeemner, hvilket nedenstående eksempelboks illustrerer.

EKSEMPEL

Porteføljeselskabet opererede indenfor rejsebranchen. I 2001 arbejdede porteføljeselskabet med et kundeprospekt, der kunne betyde en væsentlig omsætningsstigning for porteføljeselskabet. Venturekapitalisten opkøbte i foråret 2001 et finsk ventureselskab. Under kontakt til den finske chef fortalte investeringsdirektøren om porteføljeselskabet og den ønskede finske kunde. Det viste sig, at den ønskede kunde sad i bestyrelsen for det finske ventureselskab. Porteføljeselskabet fik nu direkte adgang til kunden på topplan.

Eksemplet viser: 1) Porteføljeselskabet udnytter venturekapitalistens netværk til at skaffe sig adgang til en ellers uopnåelig kunde. 2) Porteføljeselskabet får adgang til kunden på topplan, da venturekapitalisten legitimerer porteføljeselskabet over for kunden. Selvom porteføljeselskabet er nyt og har en beskedent markedsandel, betyder venturekapitalistens omdømme, at der indledes forhandlinger. Venturekapitalisten anvender sit netværk til at give porteføljeselskabet viden om markedet, og gør det muligt for porteføljeselskabet at agere succesfuldt i markedet.

Viden om organisation

Viden om organisationsudvikling ændres ikke så hurtigt som viden om marked og teknologi. Men denne viden er vigtig, hvis iværksætteren skal være i stand til at adressere markedet og applikere teknologien. Udvikling af en organisation er flere forskellige ting, men mange problemstillinger er de samme. Investeringsdirektøren udtal-

te, at 80 % af problemstillingerne i porteføljeselskaberne er ens, og hoveddelen af disse omhandler organisatoriske forhold. Venturekapitalisten havde således mulighed for at hjælpe porteføljeselskaberne med beslutninger om organisatoriske forhold, baseret på historiske løsningsmodeller fremkommet via andre relationer, samt finde nye medarbejdere (se boks 2 for eksempel).

Venturekapitalisten bruger sit netværk til at identificere og hente ressourcer til porteføljeselskabet, i dette tilfælde den direktør. Venturekapitalisten bidrager også med erfaring om etablering og udvikling af porteføljeselskaber, hvorved porteføljeselskabet får tilpasset strategien. For porteføljeselskabet betyder det, at man bliver markedsledende uden omkostninger til markedsføring. Endvidere får man udskilt de tekniske komponenter i eget selskab og kan derved koncentrere sig om kerneydelsen. Venturekapitalisten bruger netværket til at formidle ressourcer til porteføljeselskabet,

Boks 2. Viden om organisation

EKSEMPEL

Venturekapitalisten investerede i 2000 i et porteføljeselskab, hvis ide var formidling af noder via nettet. Venturekapitalisten medvirkede efter sin investering til ansættelse af ny direktør. Den nye direktør revurderede strategien for porteføljeselskabet, og fandt i samarbejde med venturekapitalisten frem til, at det var bedst at udvikle en prototype som basis for rekvirering af rettigheder til noder. Den ny strategi blev implementeret og i 2000 var porteføljeselskabet via sin store database markedsledende på området, uden at have brugt en øre på markedsføring. Endelig medførte venturekapitalistens rådgivning, at den tekniske del af produktet blev udskilt i eget selskab. Herved fik porteføljeselskabet mulighed for at koncentrere sig om sin kerneydelse – formidling af noder til kunstnere.

men ellers er det hovedsagelig tidligere relationer – investeringsdirektørens erfaring, der danner basis for venturekapitalistens hjælp til porteføljeselskabet med organisationsudvikling.

Viden om teknologi

Viden om teknologi er som markedet et område, der hurtigt forandrer sig. Iværksættere er udsat for stort pres, hvis de vil følge med udviklingen – både inden for deres produktområde samt inden for anvendelsen af teknologien. Venturekapitalister kan her bidrage med viden fra deres netværk, samt sætte porteføljeselskaberne i forbindelse med kontakter, der besidder ressourcer og nødvendig viden til problemløsning. Nedenfor gives et eksempel på, hvordan venturekapitalisten anvender sin netværksadgang til teknologividen.

Som det ses af eksemplet er diversiteten af netværket vigtig. Venturekapitalisten har gennem sine svage bånd mulighed for at scanne et større vidensfelt end porteføljeselskabet. Eksemplet viser også, at netværket giver porteføljeselskabet adgang til ressourcer, der kan løse en meget konkret problemstilling. Skulle selskabet selv have rekrutteret medarbejdere ville dette for det første have haft en meget længere tidshorison, for det andet ville selskabet ikke på

forhånd være sikker på kvaliteten af medarbejderen. Synligheden og funktionen af tilknytningen til venturekapitalisten er således tovejs: Ikke alene bliver porteføljeselskabet i høj grad legitimt i forhold til andre aktører i netværket, venturekapitalisten er også i stand til at bidrage til porteføljeselskabets awareness og selektionsproces – venturekapitalisten kan via tidligere erfaringer udtale sig om kontakters kvalitet.

Konklusion

Iværksættere ser venturekapitalister som kilder til finansiering af deres aktiviteter. Nyere studier (Hansen, 1999) viser imidlertid, at venturekapitalister også bruger deres sociale kapital til at influere porteføljeselskabers succes, primært qua påvirkning af 3 områder, der er kritiske for porteføljeselskaberne: Marked, organisation og teknologi. Viden om markedet og teknologi fornyes hurtig, og for at være konkurrencedygtige må nye virksomheder have adgang til opdateret viden. Viden om organisering og organisationsudvikling forældes ikke med samme hastighed. Til gengæld er det vigtigt at kunne identificere de rigtige organisatoriske ressourcer og bl.a. rekruttere gode medarbejdere. Venturekapitalister kan via deres netværk tilføre viden og ressourcer

Boks 3. Viden om teknologi

EKSEMPEL

Et selskab indenfor gødnings- og fødevarerindustrien begyndte at udvikle et online værktøj til kontante swaps mellem leverandører og kunder. Aktiviteten blev i 2000 udskilt i en ny virksomhed. Denne havde imidlertid ikke viden eller kompetence indenfor webudvikling, hvilket var essentielt, såfremt der skulle udvikles et værktøj, der benyttede Internettet til distribution. Virksomheden henvendte sig derfor til venture kapitalisten, der investerede i det i midten af 2000.

Venturekapitalisten opererede indenfor IT, hvorfor stor viden om teknologi IT var oparbejdet over årene. Endvidere indeholdt venturekapitalistens netværk mange kontakter til personer og virksomheder indenfor IT-udvikling. Venturekapitalistens rolle blev derfor at supplere teknisk viden – pege på de områder, som porteføljeselskabet skulle tage i betragtning, samt åbne for ressourcer, der kunne varetage udviklingen af værktøjet. Konkret udmøntede dette sig i, at venturekapitalisten guidede porteføljeselskabet mod hvilken teknologi, der skulle anvendes, samt gav kontakter til udviklingsvirksomheder.

inden for de tre områder. Da venturekapitalisters netværk typisk består af svage bånd, haves en større videns- og ressourcebase. Dermed får porteføljeselskaber bedre muligheder for at holde sig opdateret med hensyn til marked og teknologi. På organisationsområdet kan venturekapitalisten også hjælpe. Ved tidlige opstarter har venturekapitalisten set og håndteret mange af de udfordringer, en ny virksomhed står over for. Venturekapitalister anvender erfaringer, når iværksættere skal støttes i håndteringen af udfordringer, som er nye for porteføljeselskaberne. Derved er der større sandsynlighed for, at porteføljeselskaberne tilføjes de rigtige ressourcer. Endelig giver tilknytningen til venturekapitalister legiti-

mitet i netværket, som porteføljeselskaberne ikke selv har. Denne legitimitet fremmer deres muligheder for at udnytte netværket, f.eks. mindskes skepsisen hos potentielle kunder, hvis en venturekapitalist allerede har sagt god for et porteføljeselskab. Venturekapitalisters renommé følger således porteføljeselskaberne i netværket. Casen bekræfter værdien af venturekapitalisters sociale kapital og lægger op til yderligere analyse af, hvordan venturekapitalisters netværk fungerer for porteføljeselskaberne. Venturekapitalister er nemlig ikke kun finansiel kapital, deres sociale kapital bør være en lige så vigtig faktor, når iværksættere beslutter hvilken venturekapitalist, der skal involveres!

Summary

Entrepreneurship within the IT business evolves in markets with intense competition, low barriers of entry and rapid technological development. Here, venture capitalists are important financial actors, but recent years' focus on passive versus active capital indicates that capital is not just capital. Venture capitalists' social capital, which is their access to knowledge, resources and visibility through social networks, is also important. This article

focuses on networks and the need for knowledge in new enterprises, and it is examined how networks can support entrepreneurs, including a case study of one of Denmark's largest IT venture capitalists and seven associated portfolio companies. The conclusion is that venture capitalists are more than money machines, and if entrepreneurs take this into consideration when they seek venture capital, the likelihood of success is greatly increased.

Litteratur

Aldrich, H.E.: Organizations Evolving, Thousand Oaks, CA: Sage 1999.

Aldrich, H.E., & Martinez, M.A.: Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship, *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 25, no 4, s. 41-56, 2001.

Almbjerg, S.: Værdiskabelse via viden i en netværksorganisation - belyst ved et case. *Department of Informatics, Copenhagen Business School*, Working paper 1/2003, s. 1-49.

Burt, R.S.: Structural Holes: The Social Structure of Competition, Cambridge, MA: Harvard University Press 1992.

Burt, R.S.: The Network Entrepreneur, in: *Entrepreneurship - The Social Science View*, R. Swedberg (ed.), Oxford University Press, Padstow, Cornwall, s. 281-307, 2000.

DiMaggio, P.: Nadel's Paradox Revised: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure, in: *Networks and organizations: Structure, form and action*, N. Nohria and R.G. Eccles (eds.), Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, s. 118-142, 1992.

Erhvervs- og Boligstyrelsen: De nye virksomheder, Erhvervs- og Boligstyrelsen 2003.

Erhvervsfremmestyrelsen: Iværksættere i 90'erne - Statistisk portræt nr. 3. Erhvervsfremmestyrelsen, 2001.

Granovetter, Mark S.: The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6, s. 1360 – 1380, 1973.

Granovetter, Mark S.: *Getting a Job - A Study of Contracts and Careers*, 2nd Edition. Chicago, IL: University of Chicago Press 1974.

Hansen, M.T.: The Search-Transfer problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 1, s. 82 – 111, 1999.

Hansen, M.T., Chesbrough, H.W., Nohria, N., & Sull, D. N.: Networked Incubators: Hothouses in the New Economy, *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 5, s. 74-84, 2000.

Hite, J. M., & Hesterly, W. S.: The Evolution of Form Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 3, s. 275-286, 2001.

Larson, A., and Starr, J.A.: "A Network Model of Organization Formation," *Entrepreneurship theory and practice* vol. 17, no. 2, s. 5-15, 1993.

Levitt, B., & March, J. G.: Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, vol. 14, s. 319-340, 1988.