

ENTREPRENEUR OF THE YEAR  
RAPPORT 2003

**BI**

# Vekstskapere i Norge

Resultater fra undersøkelsen

## Forord - Entrepreneur Of The Year rapport 2003

Å delta i Entrepreneur Of The Year er en hedersbevisning som meget få selskaper i Norge gjør seg kvalifisert til. Det er strenge kriterier som blir lagt til grunn og det er derfor et eksklusivt utvalg personer og selskaper vi møter i denne prosessen. For oss i Ernst & Young er det en ære å få lov til å bli bedre kjent med de menneskene som står bak disse selskapene. Det er de som videreutvikler norsk næringsliv og med dette skaper arbeidsplasser og vekst i Norge. Vårt inntrykk har vært at disse menneskene har en del egenskaper og erfaringer til felles og dette ønsket vi å utforske nærmere.

Erik W. Jakobsen har analysert intervjumaterialet fra en stor del av intervjuene som ble gjennomført i 2003. På bakgrunn av dette har han skrevet denne rapporten som viser noen interessante fellestrekk ved disse selskapene og menneskene bak.

Vi i Ernst & Young har sett Entrepreneur Of The Year utvikle seg internasjonalt gjennom flere år, og hadde stor tro på at dette var et riktig og viktig program å innføre i Norge. Nå kan vi med glede se tilbake på en vellykket gjennomføring av Entrepreneur Of The Year-programmet i Norge på andre året. Et av våre mål er å sette fokus på og hedre vekstskaperne i Norge. Det gjør vi spesielt i forbindelse med de ulike kåringene, men vi ønsker også at denne rapporten kan bidra til å fremheve dyktige næringslivsledere i Norge.



God lesing!

Med vennlig hilsen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Erik Gudbrandsen', written over a light-colored background.

Erik Gudbrandsen  
Director, Ernst & Young Entrepreneur Of The Year  
Partner, Ernst & Young

# Innhold

Forord .....	2
Forfatteren av rapporten .....	4
<b>1. Innledning .....</b>	<b>5</b>
Programmet - Entrepreneur Of The Year .....	5
Hvorfor vekstbedrifter er viktige .....	6
Kilder til vekst .....	6
<i>Bedriftene</i> .....	6
<i>Entreprenørene</i> .....	6
<i>Omgivelsene</i> .....	7
<i>Myndighetene</i> .....	7
<b>2. Vekstbedrifter 2002 .....</b>	<b>7</b>
Vekst .....	7
Lønnsomhet .....	8
<b>3. Kjennetegn ved norske vekstbedrifter .....</b>	<b>9</b>
Bedriftene i undersøkelsen .....	9
Vekstskaperen .....	9
<i>Alder og utdanning</i> .....	9
<i>Eierskap</i> .....	9
<i>Motivasjon</i> .....	10
Lederstil .....	11
<i>Utdanning og lederstil</i> .....	11
Omsetning og markeder .....	12
Posisjonering og konkurransefortrinn .....	12
<i>Markedsposisjon</i> .....	12
<i>Konkurransefortrinn</i> .....	13
<i>Posisjonering og konkurransefortrinn</i> .....	14
Kilder til konkurransefortrinn .....	14
<i>Er det samsvar mellom opplevd viktighet og faktiske resultater?</i> .....	15
Organisasjonskultur .....	16
<b>4. Innovasjon, vekst og lønnsomhet .....</b>	<b>18</b>
Innovasjon .....	18
Kilder til innovasjon og vekst .....	19
Lønnsomhet .....	21
Internasjonalisering og bedrifters prestasjoner .....	21
<b>5. Konklusjon/executive summary .....</b>	<b>22</b>
Litteratur referanser .....	23



### **Forfatteren av rapporten**

Erik W. Jakobsen, f. 1967, var inntil nylig førsteamanuensis i strategi og leder for Senter for verdiskaping ved Handelshøyskolen BI. Han er i dag førsteamanuensis ved Høyskolen i Buskerud.

Erik W. Jakobsen er førsteamanuensis i strategi og næringsutvikling ved Høyskolen i Buskerud. Han er siviløkonom og dr.oecon fra Norges Handelshøyskole. Jakobsen bygget opp Senter for Verdiskaping på Handelshøyskolen BI og var prosjektleder for forskningsprosjektet Et verdiskapende Norge. Jakobsen har publisert en rekke bøker og artikler (blant annet Et verdiskapende Norge; Ekspansjon; Rikdommens Problem; Attracting the winners) og er en etterspurt foredragsholder og rådgiver. Hans faglige kjerneområder er strategisk ledelse, internasjonal strategi, næringsutvikling og organisasjonsutforming.

# 1. Innledning

Formålet med denne rapporten er å beskrive og analysere norske vekstbedrifter og vekstskaperne i disse. Norge er et lite land, og selv om det totalt finnes nesten 150.000 bedrifter i landet, er det svært få som er reelle vekstbedrifter. De fleste bedrifter er små, og de kommer heller ikke til å bli særlig større. Det finnes imidlertid en liten gruppe foretak som har opplevd sterk vedvarende vekst. Disse er blitt identifisert gjennom utvelgelsesprosessen i Entrepreneur Of The Year, og et utvalg av dem er blitt intervjuet i år. Disse intervjuene danner, i kombinasjon med detaljerte regnskapsdata, fundamentet for beskrivelsene og analysene i denne rapporten.

## Entrepreneur Of The Year-programmet

Entrepreneur Of The Year er et landsomfattende program som gjennomføres årlig i regi av Ernst & Young. Samarbeidspartnerne for Entrepreneur Of The Year 2003 var Fokus Bank, Handelshøyskolen BI og Radisson SAS. Entrepreneur Of The Year er et program skapt og utviklet av Ernst & Young og ble første gang arrangert i USA i 1986. Derfra har det utviklet seg til å innbefatte kåringer i over 40 land hvor vinneren i hvert land kvalifiserer til å delta i den årlige kåringen av Ernst & Young World Entrepreneur Of The Year. Over halvparten av alle selskapene på Nasdaq-indeksen har tidligere vært med i Entrepreneur Of The Year. Verdt å nevne er det at Michael Dell ble kåret til Entrepreneur Of the Year i USA i 1989.

Kåringen ble gjennomført i Norge første gang i 2002. I programbrosjyren heter det: "Kåringen av Entrepreneur Of The Year setter fokus på gründerne og vekstskaperne i næringslivet; De som bidrar med nye ideer, satser kapital og yter egeninnsats for å skape varige verdier og arbeidsplasser, ønskes premiert og brakt frem i lyset. Kåringen av Entrepreneur Of The Year er hyllest til vekstskaperen, og gjennom det, også de eierledede bedriftene."

Entrepreneur Of The Year er et nasjonalt arrangement samtidig som det har en forankring i lokalmiljøet. Det foretas regionskåringer i fem regioner; Øst, Vest, Nord, Sør og Sør-Vest. Selve kåringene foregår på regionale arrangementer i løpet av oktober og november. Det nomineres fem finalister i hver region hvorav en kåres til regional vinner av Entrepreneur Of The Year. Alle finalistene går videre til den nasjonale finalen i november. Det nasjonale arrangementet avholdes som en gallaaften på Radisson SAS Plaza Hotel i Oslo i november. Vinneren av Entrepreneur Of The Year representerer Norge på den internasjonale kåringen som avholdes i Monaco i mai/juni hvert år.

Kriteriene som legges til grunn i kåringen av den norske Entrepreneur Of The Year er som følger:

- Entreprenørånd: Vekstskaperen setter en høy standard for seg selv og sin bedrift og viser et ekstraordinært pågangsmot og vilje til å lykkes.
- Lønnsomhet: Vekstskaperen oppnår varige økonomiske resultater med eget finansielt engasjement og risiko.
- Strategisk virksomhetsutvikling: Vekstskaperen kjennetegnes av nytenkende og nyskapende kreativitet med klare vekstambisjoner og evne til å bygge allianser.
- Internasjonalisering: Selskapet har skapt arbeidsplasser også internasjonalt eller har planer om å ekspandere sin virksomhet internasjonalt.
- Innovasjon: Selskapet oppfattes som innovativt og er en pioner innenfor sitt marked ved å benytte nye metoder eller teknologi. Vekstskaperen evner å skape en kultur preget av innovasjon og nyskaping.
- Personlig integritet: Vekstskaperen har gode lederegenskaper og driver sin virksomhet i tråd med etiske og moralske prinsipper.

## **Hvorfor vekstbedrifter er viktige**

Det er i hvert fall tre grunner til å være opptatt av vekstbedrifter. For det første er de viktige i seg selv. De genererer arbeidsplasser og økonomisk verdi. Noen av dem vil også bli morgendagens internasjonale vinnere. Det kan med andre ord finnes et Norske Skog, Nera, Tandberg, Ekornes eller Hydro blant dem. Den tredje grunnen er at de kan fungere som rollemodeller for andre bedrifter, både med tanke på læring og motivasjon. Det er vanlig å tenke seg at de fleste bedrifter vokser og særlig gjelder dette små, relativt nystartede bedrifter. Forskning fra Norge og andre land viser imidlertid at svært få bedrifter vokser. De aller fleste små bedrifter forblir små, noen fordi de ønsker det selv, men de fleste fordi de raskt kommer opp på et nivå hvor de ikke klarer å erobre nye markeder. En undersøkelse i USA viste at kun 735 av 245.000 bedrifter sto for 75 prosent av nye arbeidsplasser skapt av nyetablerte bedrifter (McGrath, 2002). Olav Spilling har funnet at kun 3 prosent av norske bedrifter står for 60 prosent av veksten (Spilling, 2002). Faktisk viser studiene hans at 0,2 prosent av bedriftene i Norge genererer ca. 25 prosent av all vekst. Med andre ord spiller enkeltselskaper en rolle for landets verdiskapingssevne - og enkeltpersoner spiller en viktig rolle i disse vekstselskapene. Derfor setter Entrepreneur Of The Year fokus på vekstskaperne i vekstbedrifter.

## **Kilder til vekst**

De siste årene er det gjort en rekke forskningsprosjekter om vekstbedrifter (Storey 1994; Spilling, 2001). Et av formålene med forskningen er å undersøke kildene til vekst, med andre ord hvorfor noen få bedrifter opplever stor vekst, mens de fleste andre bedrifter ikke vokser. Det finnes få entydige sammenhenger, men det er mulig å peke på en del generelle faktorer som påvirker bedrifters vekst og suksess.

### *Bedriftene*

Den viktigste kilden til suksess finner vi i bedriftene selv. For å kunne utføre sine aktiviteter og operere effektivt i et marked, er bedrifter avhengige av et bredt spekter av ressurser. Mange av disse ressursene - for eksempel bygninger, maskiner, kapital og kontorutstyr er homogene og blir omsatt i markeder. Dermed fører ikke disse til at bedrifter blir forskjellige, og de kan derfor ikke forklare hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre. Andre ressurser, derimot - som kompetanse, organisasjonskultur, ledelse, merkenavn, relasjoner og omdømme - kan variere betydelig. Dessuten er de vanskelige å kopiere, så hvis en bedrift besitter ressurser som gir den fordeler i markedet, er det stor sannsynlighet for at konkurransefordelen kan vedvare. Det er svært vanskelig å kopiere konkurrenters merkenavn, for merkebevisstheten sitter i kundenes hoder, ikke i objektive produkttegenskaper. Med andre ord, forskjeller i kompetanse og andre ikke-kopierbare ressurser er en viktig kilde til vekstforskjeller mellom bedrifter. For eksempel, hvis Ekornes' eneste konkurransefortrinn var selve stolen Stressless, ville fortrinnet blitt utlignet av konkurrentene for mange år siden. Det er produksjonskompetanse, merkevarekompetanse, distribusjonskompetanse, organisasjonskultur og ledelse som er de virkelige ressursene som forklarer Ekornes' suksess.

### *Entreprenørene*

Enkeltpersoner kan også ha en betydelig effekt på bedriftenes vekst og suksess. Gründere med gode ideer starter og driver frem nye bedrifter. Selv når bedrifter har eksistert i mange år og blitt relativt store, kan den opprinnelige entreprenøren ha en betydelig effekt på bedriftens utvikling. Ofte består drivkraften i en kombinasjon av skapertrang, risikovilje og kompetanse. Sagt på en annen måte kan entreprenøren være en sjelden, viktig og ikke-kopierbar ressurs for sin bedrift og dermed være et varig konkurransefortrinn. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at de egenskapene som var viktige for å drive frem et selskap ikke nødvendigvis er de samme som kreves når bedriften vokser og blir større.

Konkurransefortrinn kan forandres over tid. En uformell, entreprenørpreget organisasjonskultur med lite formalisering og delt ansvar, kan være effektivt i en tidlig fase med få ansatte med sterk motivasjon som må være fleksible både innad og utad. Når bedriften er fullt etablert i markedet og vokser raskt, vil behovet for

strukturering, kostnadskontroll og rutinebygging bli viktig. Da må ledelse, organisering og arbeidsformer tilpasses de nye kravene. Det kan være vanskelig å få til, og i en del tilfeller er det naturlig med et lederskifte, hvor entreprenøren enten tar en spesialistfunksjon i bedriften eller trekker seg ut av den daglige driften.

### *Omgivelsene*

Kildene til vekst kan også ligge i omgivelsene, blant annet fordi deler av kompetansen og de andre ressursene bedrifter trenger finnes i deres lokale omgivelser. For å lykkes i krevende markeder er man avhengig av å rekruttere relevant kompetanse og ha konkurransedyktige leverandører på så mange områder som mulig. Jo flere aktiviteter som kan overlates til dyktige leverandører, desto mer kan man konsentrere seg om å utvikle sine egne konkurransefortrinn. Dessuten kan omgivelsene være en viktig kilde til læring og innovasjon (Reve og Jakobsen, 2001).

### *Myndighetene*

Myndighetene kan påvirke bedrifters vekstmuligheter på forskjellige måter. For bedrifter som opererer i internasjonale markeder, vil valutakurser og den relative kostnadsutviklingen i Norge påvirke bedriftenes internasjonale konkurransedyktighet. Forsknings- og utdanningspolitikken påvirker bedriftenes tilgang på kompetanse, og samferdselspolitikken har effekt på transportkostnader og kommunikasjonsmuligheter. Myndighetenes virkemiddelapparat påvirker også bedriftenes vekst. Argentum investerer i Venturefond som tilfører risikokapital til bedrifter med et betydelig vekstpotensial. Patentstyret regulerer teknologiske og immaterielle eierrettigheter, og de skaper både incentiver til teknologiutvikling og til spredning av innovasjoner. SND gir lån, egenkapital, nettverk og kompetanse til bedrifter, og SIVA skaper innovasjons- og læringsmiljøer i sine nærings- og kunnskapsparke. Eksportrådet bidrar til å styrke bedriftenes internasjonale konkurransedyktighet, og Forskningsrådet bidrar til kontinuerlig kunnskaps- og teknologiutvikling i hele næringslivet.

## **2. Vekstbedrifter 2002**

### **Vekst**

Vekstbedrifter kan defineres på forskjellige måter (se Spilling, 2001). De fleste legger hovedvekten på omsetningsvekst, men det er også mulig å benytte vekst i antall ansatte eller verdiskaping som kriterier. EOY har definert et sett kriterier som må være tilfredsstillende for å kunne konkurrere om å bli kåret til Årets vekstskaper i Norge. Disse er som følger:

- Bedriften må ha hatt en omsetningsvekst på minimum 30 prosent over de siste 2 år
- Bedriften må ha hatt et positivt resultat siste år
- Bedriften må ha hatt positiv egenkapital siste år
- Bedriften må ha hatt en vekst i antall ansatte de siste to år og minst 20 ansatte per 31.12.2002
- Kandidaten må ha en vesentlig eierinteresse i bedriften
- Kandidaten må ha et overordnet lederansvar i bedriften

Prosessen med å identifisere vekstskapere starter på våren. På det tidspunktet i år forelå ikke regnskapsdata for 2002. Derfor måtte vi tilpasse det første kriteriet fra 30 prosent vekst siste to år til 20 prosent vekst siste år. Dette kriteriet ble - sammen med krav om positivt driftsresultat i 2001, positiv egenkapital i 2001 og minimum 20 ansatte - lagt til grunn for å identifisere norske vekstbedrifter. 880 bedrifter tilfredsstilte kriteriene. Blant disse ble det plukket ut et mindre utvalg som ble intervjuet basert på et standardisert spørreskjema (se vedlegg).

<sup>1</sup> Tallene for 2002 er basert på data fra Creditinform, mens dataene for 2000 og 2001 kommer fra Dun & Bradstreet. Antall bedrifter i Creditinform database er noe større enn i Dun & Bradstreets database. Vi må ta derfor ta et forbehold om at endring av database kan ha hatt en viss påvirkning på antall vekstbedrifter i 2002.

Da regnskapsstatistikken for 2002 forelå, gjorde vi en ny analyse av vekstbedrifter.<sup>1</sup> Det samme ble gjort for år 2000, slik at vi kan vurdere utviklingen i antall vekstskapere og kjennetegn ved disse. Tabell 1 viser hvor mange bedrifter i Norge som har oppnådd ulik vekstgrad de siste tre årene.

Tabell 1. Utviklingen i antall vekstbedrifter i Norge

Antall bedrifter med ...	2002/2001	2001/2000	2000/1999
... mer enn 100% vekst	114	85	191
... mer enn 50% vekst	280	265	495
... mer enn 20% vekst	910	880	1388
... mer enn 10% vekst	1695	1575	2408

Tabellen viser at 2000 var et meget godt år for norsk næringsliv. Nesten 200 bedrifter doblet omsetningen det året - og hadde samtidig positivt driftsresultat. Det overraskende er kanskje at 2002 ser ut til å ha vært et bedre år enn 2001. På alle fire vekstnivåer i tabellen er det flere bedrifter i 2002 enn i 2001, selv om forskjellene er relativt små.

Det er mange årsaker til at bedrifter vokser, og i en del tilfeller kan det dreie seg om tilfeldigheter eller engangsårsaker. Dette bekreftes av at det ikke er noen korrelasjon mellom veksten i de tre årene. At en bedrift har hatt høy vekst ett år, gir med andre ord ingen informasjon om hvorvidt den kommer til å vokse året etter; omtrent på samme måte som når man slår en 6'er på en terning, gir ikke det noen informasjon om hva man kommer til å slå neste gang. Et interessant spørsmål er derfor hvor mange bedrifter som har vedvarende høy vekst. Våre data viser at kun 138 norske bedrifter har hatt mer enn 10 prosent vekst hvert år fra 1999 til 2002 og positivt driftsresultat hvert av disse årene. Antallet med mer enn 20 prosent årlig vekst er 65.

Selv om antallet bedrifter med jevn vekst og lønnsomhet er liten, er det flere bedrifter som i perioden 1999 til 2002 har vokst kraftig. 255 bedrifter har doblet omsetningen og samtidig klart positivt driftsresultat hvert år, og 688 bedrifter har hatt minst 50 prosent omsetningsvekst på disse tre årene.

## Lønnsomhet

I år 2000 hadde 5.930 norske bedrifter positivt driftsresultat (og egenkapital større enn null). Året etter falt antallet til 4.137, mens det steg igjen i 2002 til 5.170 bedrifter. Den gjennomsnittlige driftsmarginen i disse bedriftene var ca. 7,5 prosent alle tre årene. Det er en overraskende høy stabilitet i lønnsomheten til bedriftene. Driftsmarginene i 2002 hadde en korrelasjon på 0,77 med marginene i 2001, 0,67 med marginene i 2000 og 0,52 med marginene i 1999. Det innebærer at lønnsomheten til bedriftene har forandret seg relativt lite i disse fire årene - til tross for de enorme endringene som preget næringslivet i disse årene, med dot.com-bølgen, børskrakk og teknologiskift. Måten utvalget er trukket på, hvor kun bedrifter med positivt driftsresultat er inkludert, har ganske sikkert påvirket resultatene, men det er vanskelig å vurdere hvor sterk denne seleksjonseffekten er.

Selv om de fleste norske bedrifters lønnsomhet er stabil, er det liten sammenheng mellom vekst og lønnsomhet. Riktignok var det en positiv statistisk signifikant korrelasjon<sup>2</sup> mellom driftsmargin og omsetning, noe som innebærer at de store bedriftene var noe mer lønnsomme enn de små, men forskjellene er for små til å tillegges særlig vekt.

<sup>2</sup> Ved svært store datasett, kan selv svake sammenhenger bli statistisk signifikante. Korrelasjonen mellom omsetning og driftsmargin i 2001 er 0,07, hvilket vil si at 0,5 prosent av variasjonen i driftsmargin kan forklares ved størrelse. Denne sammenhengen er signifikant på 0,01-nivå, det vil si at vi med 99 prosent sannsynlighet kan si at sammenhengen mellom omsetning og driftsmargin dette året var større enn null.

### 3. Kjennetegn ved norske vekstbedrifter

#### Bedriftene i undersøkelsen

I prosessen som ledet frem til kåringen av Entrepreneur Of The Year ble det gjennomført dybdeintervjuer med i underkant av 100 personer basert på et standardisert spørreskjema (se vedlegg). Analysene i dette kapitlet er basert på disse dybdeintervjuene. Til sammen inngår 68 vekstskaperne og deres bedrifter i undersøkelsen. Bedriftene ble plukket ut fra listen over vekstselskaper i 2001 (se kapitlet ovenfor). Med andre ord har alle bedriftene i undersøkelsen minst 20 ansatte, positivt driftsresultat i 2001 og vekst på minst 20 prosent i 2001. Vekstskaperne i disse selskapene ble intervjuet i perioden juni til september i år.

Når vi studerer egenskaper ved vekstbedrifter, burde vi ideelt sett hatt data som ville gjøre oss i stand til å undersøke om det er systematiske forskjeller mellom vekstbedrifter og andre bedrifter. Siden slike data ikke foreligger, er muligheten til å analysere årsakene til vekst begrenset.

Hvordan ser den typiske norske vekstbedrift ut? Den typiske vekstbedriften har 53 ansatte, vekstskaperen (entreprenøren) er selv daglig leder i bedriften, og han<sup>3</sup> eier halvparten av aksjene i bedriften. Bedriften ble etablert i 1986, og vekstskaperens viktigste motiv med etableringen var å realisere sine egne ideer. Bedriftens omsetning var ca. 70 millioner kroner i 2002, og de to siste årene har inntektene økt med 56 prosent. Veksten har fortsatt i 2003, og bedriften har ansatt seks nye personer i løpet av det siste året. Lønnsomheten har vært mer beskjeden, men 6 prosent i driftsmargin er ikke noe dårlig resultat.

#### Vekstskaperen

##### *Alder og utdanning*

Den yngste vekstskaperen i undersøkelsen er 31 år, den eldste er 68 år, og gjennomsnittsalderen er 47 år. Som tabell 2 viser, har ca halvparten av vekstskaperne høyere utdanning, hvorav 5 har master eller hovedfag. Det er ingen sammenheng mellom alder og utdanning. Det er heller ingen sammenheng mellom bedriftenes størrelse og vekstskaperens utdanning.

Tabell 2. Bakgrunn - alder og utdanning

Vekstskaperens utdanning	
Grunnskole	18%
Videregående	33%
Høyskole/universitet	42%
Master/hovedfag	7%
Total	100%

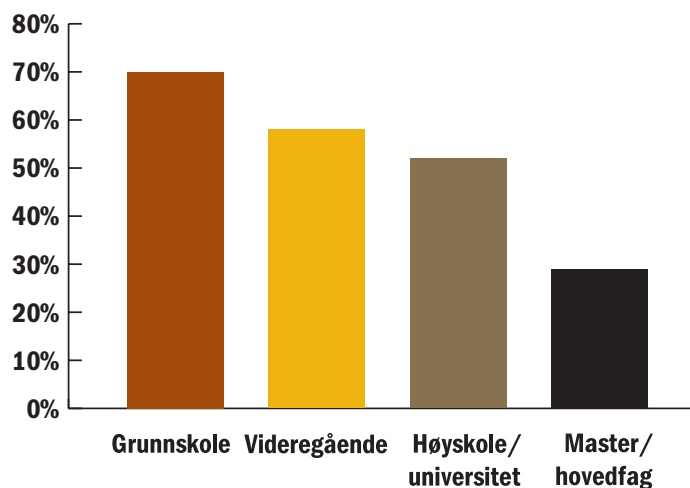
##### *Eierskap*

Vekstskaperne eier i gjennomsnitt halvparten av aksjene i bedriftene. Variasjonen er imidlertid stor; eierandelene er jevnt fordelt mellom 0 og 100 prosent. Vekstskaperne med lav utdanning har vesentlig høyere eierandeler enn de med høy utdanning.

<sup>3</sup> Av de 68 vekstskaperne som inngår i materialet er kun tre kvinner.

Figur 1: Eierskap og utdannelse

### Sammenhengen mellom vekstskaperens utdannelse og eierandeler i bedriften



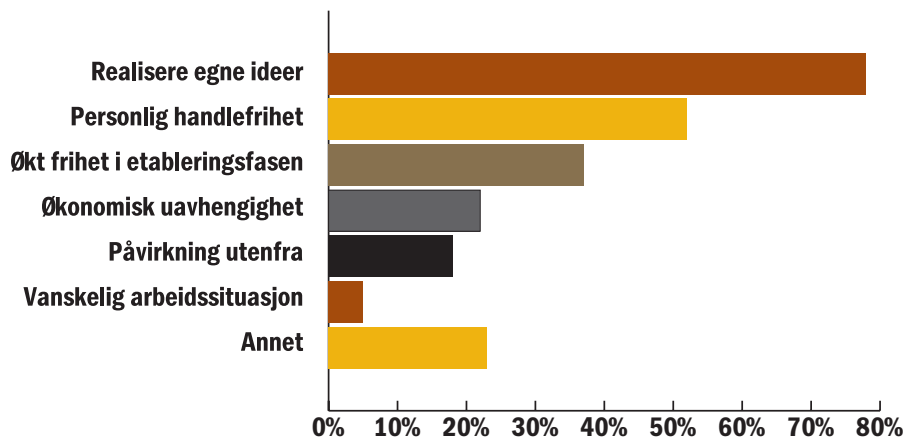
Fra figur 1 fremgår det at 70 prosent er den gjennomsnittlige eierandelen blant vekstskapere med grunnskole. I den andre enden finner vi vekstskaperne med master-/hovedfag. Deres gjennomsnittlige eierandel er kun 30 prosent. Dette skyldes ikke at bedriftene er større, for det er ingen sammenheng mellom bedriftstørrelse og eierandel, og heller ingen sammenheng mellom utdannelse og størrelse.

### Motivasjon

Hvorfor etablerte vekstskaperen sin bedrift? Som det fremgår av figur 2 er muligheten for å realisere egne ideer den viktigste motivasjonen for å etablere bedriften. Ca halvparten av vekstskaperne sier at personlig handlefrihet også var et viktig motiv. Dataene viser at etableringen har vært et aktivt og bevisst valg. I bare tre tilfeller har vanskelig arbeidssituasjon vært et av etableringsmotivene. Dette mønsteret passer godt inn i et bilde av entreprenører som drevet av en indre motivasjon og ønske om å skape nye nytt.

Figur 2: Motivasjon for å etablere bedriften

### Motivasjon for å etablere bedriften

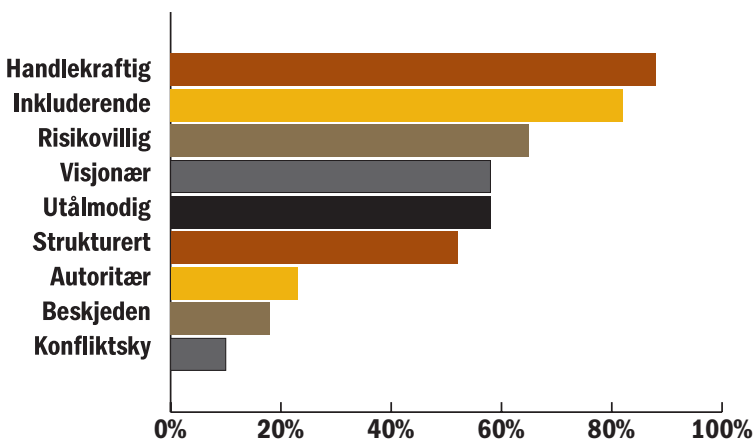


## Lederstil

De aller fleste av vekstskaperne fungerer som daglige ledere i bedriftene. 63 prosent er bare daglig leder, mens 18 prosent er både styreformann og daglig leder. I intervjuene ble vekstskaperne bedt om å beskrive seg selv som ledere. Resultatene er gjengitt i figuren nedenfor. Mer enn 80 prosent av vekstskaperne oppfatter seg selv som handlekraftige og inkluderende. I stor grad betrakter de også seg selv som risikovillige, visjonære, utålmodige og strukturerte. Derimot er det få vekstskapere som mener de selv er autoritære, beskjedne eller konfliktsky. I hvilken grad dette bildet stemmer overens med de ansattes oppfatning, er vanskelig å vurdere.

Figur 3: Vekstskapernes lederstil

### Vekstskaperes lederstil



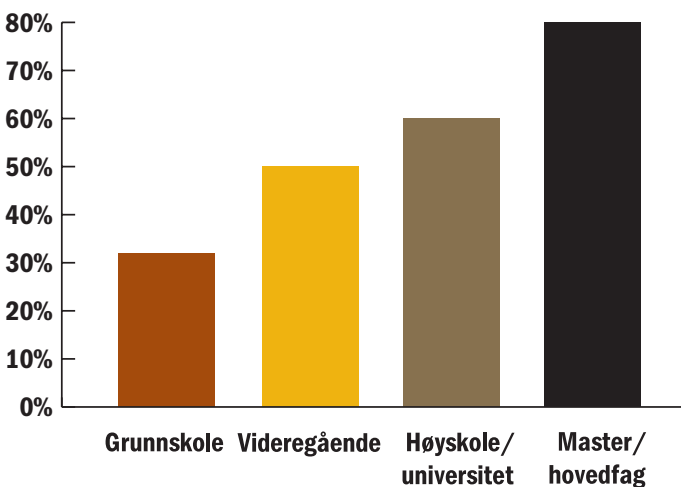
### Utdanning og lederstil

Det er interessante forskjeller i lederstil mellom vekstskaperne. Figur 4 viser at ledere med høy utdanning oppfatter seg selv som mer strukturerte enn ledere med lav utdanning.

Figur 4: Lederstil og utdanning

### Sammenhengen mellom lederstil og utdanning:

Andelen vekstskapere som oppfatter seg selv som strukturerte



Vekstskapere som kun har grunnskole er mer utålmodige enn de med høy utdannelse, og de oppfatter seg som mer handlekraftige enn vekstskapere med høy utdannelse gjør. Det er derimot ingen forskjell med hensyn til risikovilje. Det hevdes ofte at en viktig årsak til at gründere ofte har lav utdannelse, er at de er villige til å ta større sjanser. Dataene i vår analyse gir ikke støtte til en slik sammenheng.

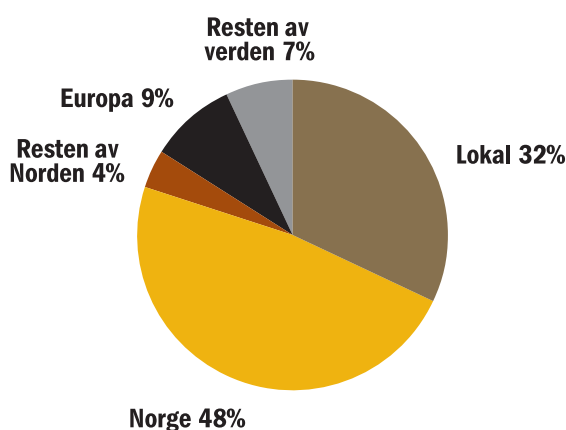
Det ser ut til at vekstskapernes lederstil avhenger av hvor store bedriftene de leder er. I de større bedriftene er lederstilen mindre autoritær og mer beskjeden. Samtidig er vekstskaperne mer utålmodige i de store enn i de små bedriftene. Det er derimot ingen forskjeller mellom store og små bedrifter med hensyn til visjonær, handlekraftig og risikovillig lederstil.

## Omsetning og markeder

Det er betydelige størrelsesforskjeller mellom bedriftene i undersøkelsen. Den største bedriften har mer enn 1 milliard kroner i omsetning, mens den minste har drøyt 13 millioner kroner. Omsetningen er i all hovedsak lokal eller nasjonal, noe som fremgår av figur 5 nedenfor. Kun 20 prosent av omsetningen stammer fra markeder utenfor Norge, hvorav 13 prosent fra Europa og 7 prosent fra land utenfor Europa. Den nordiske andelen er overraskende lav, kun 4 prosent.

Figur 5: Omsetning og geografi

### Fordeling av omsetning på geografiske markeder



Selv om den internasjonale andelen av omsetning totalt sett er lav, har 45 prosent av bedriftene eksport, men i de fleste tilfellene er eksportandelen liten. 6 av bedriftene har 80 prosent eller mer av sin omsetning fra internasjonale markeder. Det er også interessant at de største bedriftene ikke er mer internasjonale enn de små.

Hovedtyngden av bedriftenes omsetning kommer fra andre bedrifter, mens ca 1/3 av omsetningen er fra konsumentmarkedet. Den siste fjerdedelen stammer fra kunder i offentlig sektor.

## Posisjonering og konkurransefortrinn

I dette kapitlet undersøker vi hvordan vekstbedriftenes produkter er posisjonert i markedet og på hvilke områder bedriftene har konkurransefortrinn. Posisjoneringen sier noe om hva bedriftene vektlegger i markeds konkurransen, så det er grunn til å forvente at produktegenskaper og konkurransefortrinn vil henge nært sammen.

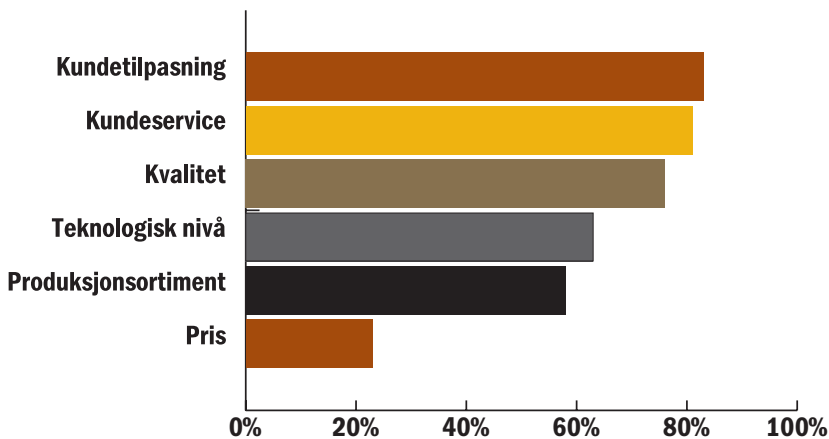
### Markedsposisjon

Med ett unntak mener vekstskaperne at deres egne produkter er bedre enn konkurrentenes. Unntaket er pris, hvor kun 25 prosent mener at de slår konkurrentene, mens en like stor andel sier at de har høyere priser. Det er særlig på markedssiden vekstbedriftene - etter egen oppfatning - er bedre enn konkurrentene. Over 80 prosent

mener at produktene deres er mer kundetilpasset og at de yter kundene bedre service. Også tiltroen til egen teknologi er stor; 60 prosent av vekstskaperne vurderer det teknologiske nivået som høyere enn konkurrentene.

Figur 6: Markedsposisjonering

**Konkurransparametre; områder hvor vekstskaperne mener at deres egne produkter er bedre enn konkurrentenes**



Med unntak av produktsortiment skiller ikke store og små bedrifter seg fra hverandre med hensyn til produktposisjonering. Det er heller ingen sammenheng mellom bransje og produktposisjon.

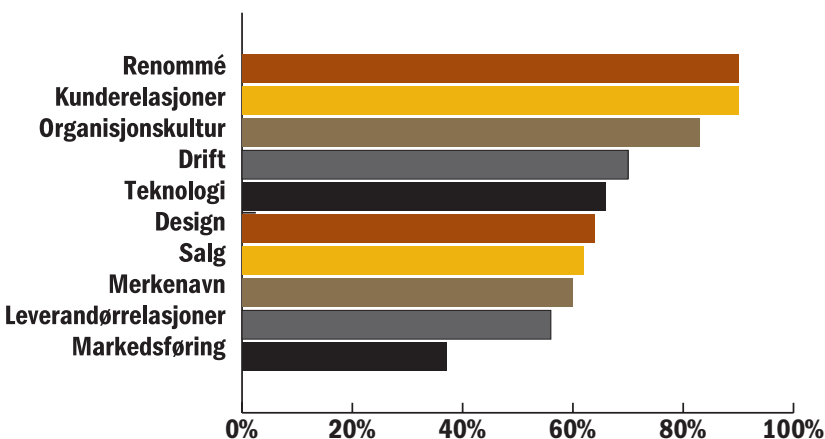
*Konkurransefortrinn*

Vekstskaperne ble bedt om å vurdere hvor de har sine styrker forhold til konkurrentene. Figur 7 viser hvor stor andel av bedriftene som selv mener at de har konkurransefortrinn på sentrale områder. 9 av 10 bedrifter mener at de har bedre renommé (omdømme) og sterkere kunderelasjoner enn konkurrentene, og flere enn 80 prosent vurderer organisasjonskulturen som bedre enn konkurrentenes.

På de fleste områder mener bedriftene at de har konkurransefortrinn eller står på like fot som sine konkurrenter. Det er imidlertid ett viktig unntak. 10 bedrifter sier at de har konkurranseulemp - at de er svakere enn konkurrentene - i markedsføring. Det er et interessant resultat, fordi det ofte hevdes at norske bedrifter er mindre markedsorienterte og har lavere markedsføringskompetanse enn konkurrenter i andre land.

Figur 7: Vekstbedriftenes konkurransefortrinn

**Vekstskapernes vurdering av egne konkurransefortrinn**



Det er naturlig å forvente at kildene til konkurransefortrinn varierer med type virksomhet. For eksempel sier faglitteraturen i strategi at renommé og kunderelasjoner er viktigere kilder til konkurransefortrinn for tjenestebedrifter enn for industri. Grunnen er at kunder vanskeligere kan vurdere kvaliteten på tjenesteleverandører før tjenesten er levert. For eksempel er det vanskelig å vurdere hvilken rørlegger eller advokat som gir det beste tilbudet hvis man ikke kjenner deres egenskaper fra tidligere oppdrag. Dermed må kundene i større grad basere seg på eksisterende relasjoner eller på leverandørenes omdømme i markedet. Dataene våre viser at vekstbedrifter innen tjenestesektorer i større grad oppfatter at renommé og kunderelasjoner er deres sterkeste konkurransefortrinn. For handelsbedrifter er det merkenavn som i størst grad oppfattes som konkurransefortrinn. Handelsbedriftene trekker også langt hyppigere frem salg og markedsføring som et område hvor de har konkurransefortrinn enn det industri- og tjenestebedrifter gjør.

### Posisjonering og konkurransefortrinn

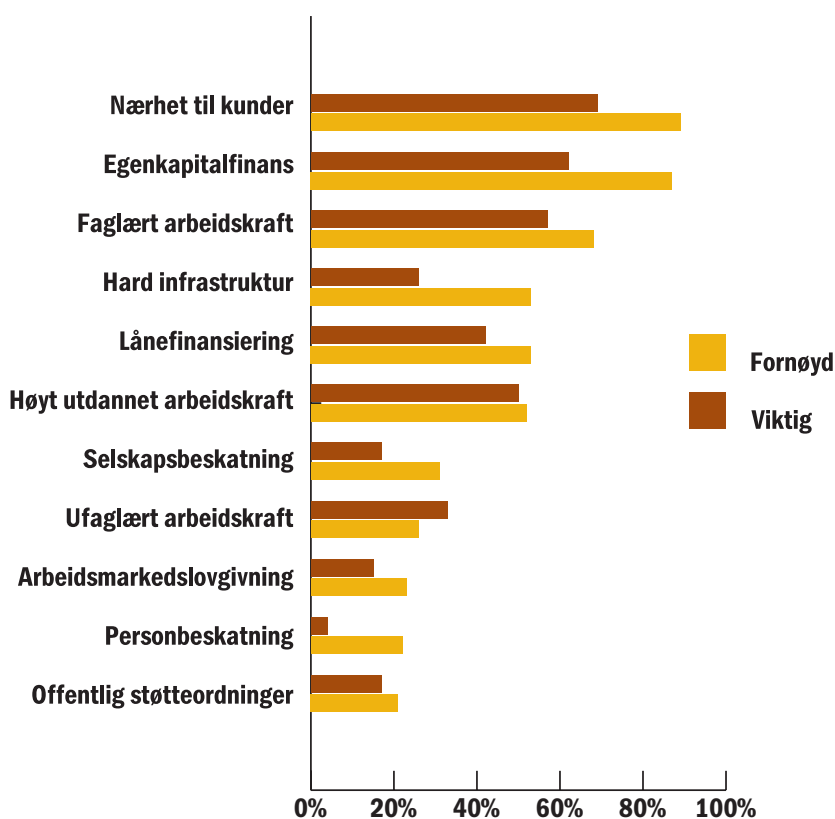
I innledningen til kapitlet skrev vi at det bør være en nær sammenheng mellom bedriftenes konkurransefortrinn og produktene sin posisjonering i markedet. Det bekreftes av dataene. Hovedtyngden av bedriftene som oppfatter kunderelasjoner som et konkurransefortrinn, mener at de har bedre kundeservice enn konkurrentene. Samtidig sier de at de tar høyere priser enn konkurrentene. Bedrifter som vurderer teknologi som et konkurransefortrinn, mener at deres produkter holder høyere kvalitet og teknologisk nivå, mens pris og service er på linje med konkurrentene.

### Kilder til konkurransefortrinn

I forrige kapittel undersøkte vi hva vekstskaperne oppfatter som de beste egenskapene ved sine egne produkter og hvor konkurransefortrinnene deres ligger. I dette kapitlet skal vi analysere kildene til bedriftenes fortrinn; hvilke faktorer vekstskaperne mener er viktigst for vekst og hvor fornøyd de er med disse faktorene. Resultatene er gjengitt i figur 8.

Figur 8: Kilder til konkurransefortrinn og vekst

#### Kilder til vekst



Nærhet til kunder oppfattes som en viktig kilde til vekst for nesten 90 prosent av bedriftene i undersøkelsen. Samtidig er bortimot 70 prosent fornøyd med nærheten. Selv om også denne andelen er høy, innebærer det at 20 prosent opplever manglende nærhet til kunder som et problem.

Arbeidskraft er totalt sett den viktigste ressurs i næringslivet. Nesten 70 prosent av vekstskaperne oppfatter faglært arbeidskraft som en viktig vekstkilde. 51 prosent sier det samme om høyt utdannet arbeidskraft, mens kun 26 prosent mener at ufaglært arbeidskraft har vært viktig for deres vekst. Det ser heller ikke ut til at tilgang på kompetanse oppfattes som noe stort problem. Når det gjelder faglært arbeidskraft er det et visst gap mellom viktighet og fornøydhet, mens ufaglært arbeidskraft er faktisk det eneste området hvor andelen som er fornøyd med tilgangen er større enn andelen som mener det er viktig. Dette sammenfaller med studier fra en del store norske næringer (Hervik og Jakobsen, 2001; Jakobsen et al, 2002) som viser et betydelig gap mellom viktighet og tilgang på faglært arbeidskraft.

Nesten 90 prosent av vekstskaperne sier at egenkapitalfinansiering har vært viktig for deres vekst, mens drøyt 50 prosent sier at lånefinansiering har vært viktig. Samtidig er tilgang på egenkapital det området (sammen med infrastruktur) hvor gapet mellom viktighet og fornøydhet er aller størst. Hvis vi undersøker hvordan bedriftenes vekst er finansiert, ser vi av tabell 3 at samtlige bedrifter har hatt positive kontantstrømmer som har bidratt til veksten. Banklån har også bidratt i 3/4 av bedriftene, mens private investorer kun har bidratt i 22 prosent av tilfellene og risikokapital i 16 prosent. Det er også interessant å registrere at ingen av de 68 bedriftene har offentlig egenkapital, selv om 1/4 har fått offentlige tilskudd og lån. Mangelen på egenkapital bekrefte med andre ord av vekstskaperens beskrivelser av hvordan veksten er finansiert.

Tabell 3. Finansiering av veksten

Finansiering av veksten	
Egen inntjening	100%
Banklån	74%
Offentlige tilskudd og lån	25%
Private investorer	22%
Annet	21%
Risikokapital	16%
Offentlig egenkapital	0%

Myndighetenes politikk dekkes også av figur 8. Infrastruktur oppfattes som viktig av mer enn halvparten av bedriftene, men relativt få er fornøyd. Andre politikkområder oppfattes som lite viktige. Beskatning har for eksempel liten betydning. Henholdsvis 30 og 20 prosent mener at selskaps- og personbeskatning har vært viktig for deres vekst. Dette er overraskende lavt, med tanke på den oppmerksomhet skatteregimer i diskusjoner om bedrifters konkurransedyktighet. En mulig forklaring kan være at skattesatsene er relativt like på tvers av næringer i Norge, slik at bedriftene som opererer på norske markeder har like vilkår som sine konkurrenter. Det interessante er imidlertid at eksportandelen er lavere for bedrifter som mener at beskatning har vært viktig enn bedrifter som mener at det ikke har vært viktig. Med andre ord oppfattes selskaps- og personbeskatning som mindre viktig blant eksportbedrifter enn blant bedrifter som opererer på lokale og nasjonale markeder.

#### *Er det samsvar mellom opplevd viktighet og faktiske resultater?*

Figuren ovenfor viste hva vekstskaperne mener at er viktig for deres vekst og hvor fornøyd de er med disse forholdene. Vi har også undersøkt om det er noen sammenheng mellom bedriftenes vurderinger og deres faktiske<sup>4</sup> vekst og innovasjon. Det viser seg at bedriftene som mener at hard infrastruktur og tilgang på offentlige tilskudd er viktig, er mer innovative enn de andre bedriftene. De som mener at tilgang på ufaglært arbeidskraft og nærhet til kunder er viktig, er mindre innovative enn de andre. Ser vi på faktiske kilder til vekst,

<sup>4</sup> Alle gjengitte sammenhenger er statistisk signifikante på 0,01- eller 0,05-nivå.

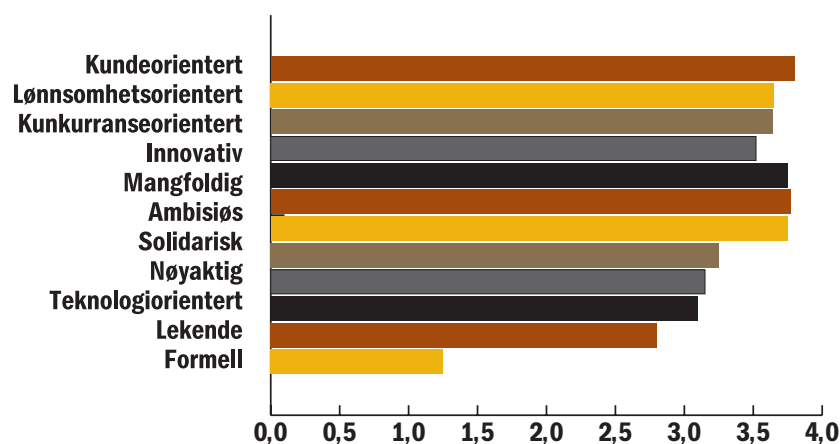
har igjen hard infrastruktur en positiv effekt; bedriftene som mener at hard infrastruktur er viktig, vokser raskere. Det samme gjør de som mener at tilgang på høyt utdannet personell er viktig. Disse analysene viser at det ikke er et klart samsvar mellom det bedriftene selv opplever som viktig og de sammenhengene som faktisk finnes i datamaterialet. Det kan være mange årsaker til dette, og det betyr på ingen måte at bedriftene tar feil. Datamaterialet for et enkelt år er for spinkelt til å kunne forklare det manglende samsvaret, men når bedriftene følges over tid vil det øke vår forståelse av årsakssammenhengene.

## Organisasjonskultur

Med organisasjonskultur mener vi verdiene, holdningene, oppfatningene, virkelighetsforståelsen og uttrykksformene i bedrifter. De fleste er enige om at kulturelementer er viktige for bedrifters vekst- og innovasjonsevne, men at det er vanskelig å forme og endre kulturen i organisasjoner. Figur 9 viser hvordan vekstskaperne selv vurderer sin bedrifts kultur (skala 1-4). Nesten alle mener at kulturen i ens egen bedrift er kundeorientert, og de fleste vurderer den også som konkurranse- og lønnsomhetsorientert. På den andre enden av skalaen finner vi formell. Kun tre av bedriftene betegner sin kultur som helt eller delvis formell, mens 66 av 68 mener kulturen er kundeorientert. Overraskende mange bedrifter, 51 av 68, betegner sin bedriftskultur som trygghetsorientert. Enda flere mener den er solidarisk. Myke verdier ser med andre ord ut til å prege organisasjonskulturen i mange av disse bedriftene - i det minste sett fra vekstskaperens perspektiv.

Figur 9: Vekstbedriftenes kultur

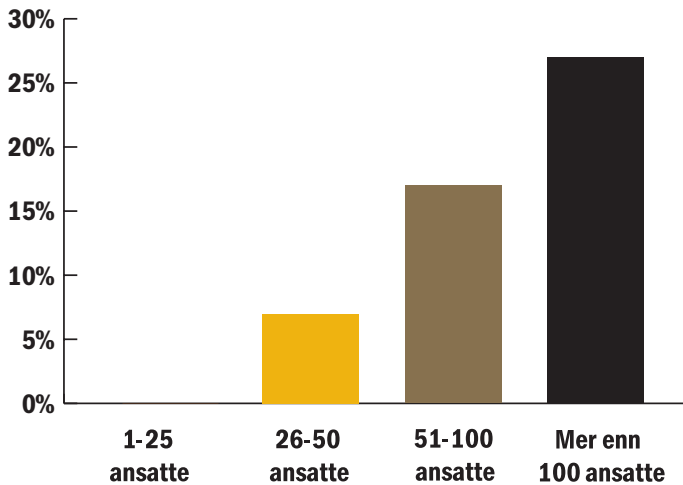
### Vekstskaperens oppfatning av bedriftskulturen



Det er vanskeligere å beholde en solidarisk og egalitær kultur i store organisasjoner enn i små. Det illustreres godt i figur 10. Denne figuren viser hvor stor andel av bedriftene i ulike størrelseskategorier som ikke har en solidarisk kultur. Samtlige vekstskapere i de minste bedriftene mener selv at kulturen er solidarisk, mens 27 prosent av de store bedriftene oppgir at de ikke har det.

Figur 10: Størrelse og solidaritet

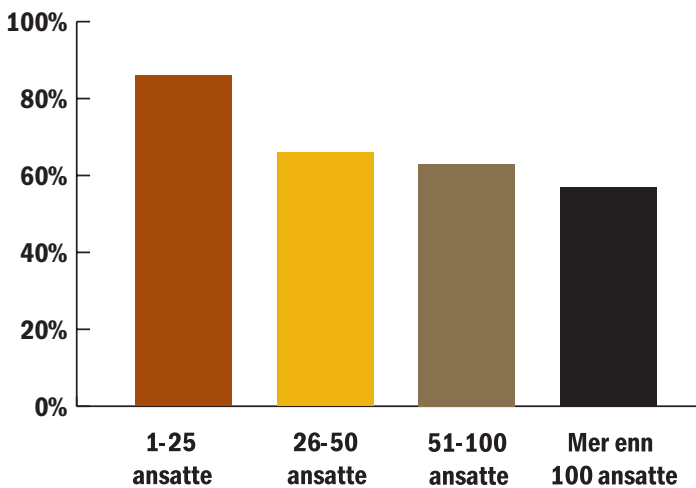
**Andelen bedrifter som ikke har en solidarisk organisasjonskultur**



At de minste bedriftene er solidariske, ser ikke ut til å være i konflikt med deres fokus på lønnsomhet. Figur 11 viser at det er de minste bedriftene som i størst grad har lønnsomhetsorientert kultur.

Figur 11: Størrelse og lønnsomhetsorientering

**Andelen bedrifter med lønnsomhetsorientert organisasjonskultur**



En faktoranalyse<sup>5</sup> ble gjennomført for å undersøke om de 13 kulturtypene kan reduseres til et mindre antall underliggende dimensjoner. Fem ulike organisasjonskulturer ble identifisert:

- Markedsorientert kultur
- Nøyaktighets- og trygghetsorientert kultur
- Lekende og solidarisk kultur
- Teknologiorientert kultur
- Innovativ kultur

<sup>5</sup> Med Generalized least square ekstrahering og varimax rotering kom det ut fem faktorer med eigenvalue større enn 1. På flere av faktorene var det kun én kulturtype som ladet. Dette gjaldt innovativ, teknologiorientert, nøyaktig og lekende.

Vi har ikke funnet noen klare forskjeller i organisasjonskultur mellom industri-, tjeneste- og handelsbedrifter. Derimot ser det ut til at kultur og størrelse henger relativt nært sammen. De små bedriftene er klart mer markedsorienterte, og de har faktisk også en mer nøyaktighets- og trygghetsorientert kultur. For de tre andre kulturformene er det ingen forskjeller mellom små og store bedrifter.

## 4. Innovasjon, vekst og lønnsomhet

I dette kapitlet analyserer vi sammenhengene mellom egenskaper ved vekstbedriftene og deres innovasjon, vekst og lønnsomhet. Siden bedriftene er valgt ut etter klart spesifiserte kriterier, har alle sammen relativt høy vekst, positivt driftsresultat og positiv egenkapitalandel. Det er med andre ord kun sunne og lønnsomme bedrifter i utvalget.

### Innovasjon

Innovasjon er kilden til endring og fornyelse. De siste årene har oppmerksomheten rundt betydningen av innovasjon for økonomisk vekst vokst, og i dag står innovasjon på agendaen i de fleste land, næringer og bedrifter. I Norge illustreres dette ved Regjeringens Innovasjonsmelding, som ble fremlagt i november 2003.

Vi benyttet tre indikatorer på innovasjon i undersøkelsen. Den viktigste er hvor stor andel av bedriftenes omsetning som stammer fra produkter utviklet siste to år. Dette er et vanlig mål i innovasjonsforskning. I tillegg ba vi vekstskaperne oppgi hvor mange patenter de har og hvor mange patentsøknader de har liggende. Mens disse innovasjonsmålene sier noe om innholdet i innovasjon, sier det første målet noe om kommersialiseringseffekten av innovasjoner. Til sammen dekker de innovasjonsbegrepet godt. Innovasjonstakten er relativt høy. I gjennomsnitt kommer 35 prosent av omsetningen fra nye produkter. Andelene fordeler seg relativt jevnt fra 0 til 100. 13 av bedriftene har ingen nye produkter, og ca. 20 prosent har mer enn 2/3 av omsetningen fra produkter utviklet siste tre år. En naturlig hypotese er at den høye innovasjonstakten skyldes at bedriftene er små og relativt nyetablerte. Det er derfor interessant å registrere at det ikke er noen klar sammenheng verken mellom størrelse og innovasjon eller mellom etableringsår og innovasjon. Derimot er det en sterk positiv sammenheng mellom eksportandel og innovasjon. Med andre ord er det de mest innovative bedriftene som har høyest eksportandel. Dette kommer vi tilbake til senere i kapitlet.

Antall patenter er svært ujevnt fordelt blant bedriftene i utvalget. Ofte tenker man seg at teknologiselskaper er typiske vekstbedrifter. I dette utvalget er det imidlertid kun 12 bedrifter (ca 20 prosent) som har patenter i det hele tatt, mens én av bedriftene faktisk har 25 patenter. Seks av bedriftene har patentsøknader til vurdering. Fire av disse seks har patenter allerede. Bedriftene kan selvsagt være teknologibaserte uten å ha tatt ut patenter, men dataene om markedsposisjonering og konkurransefortrinn støtter opp under det samme bildet. 11 av 12 bedrifter som har patenter mener at de har konkurransefortrinn på teknologi. Det tolvte selskapet har fem patenter, men mener allikevel at teknologi er en konkurranseulempe.

---

### Kilder til innovasjon: Resultater fra regresjonsanalyse

Vi gjorde en regresjonsanalyse for å undersøke kildene til innovasjon blant bedriftene i utvalget. Variablene i tabellen nedenfor forklarte til sammen over halvparten av variasjonen i innovasjonsmålet ( $r^2 = 0,51$ ). Antall observasjoner i analysen var kun 41, noe som reduserer både enkeltvariablenes og totalmodellens statistiske signifikans. Allikevel er modellen som helhet signifikant på 0,01-nivå, mens 5 av variablene er signifikante på 0,05-nivå. Sterkest effekt på innovasjon ser bedrifters eksportandel ut til å ha, selv om det er mulig at årsakssammenhengen går motsatt vei, med andre ord at de mest innovative bedriftene lykkes best på internasjonale markeder. Bedrifter som mener at de har et konkurransefortrinn i salg er også langt mer innovative. Det betyr ikke nødvendigvis at de utvikler flere bedrifter, men de evner å kommersialisere dem effektivt. Bedrifter som har en fleksibel strategi er også mer innovative. Det samme er bedrifter med patenter. Man

skal være forsiktig med å overfortolke dataene, men den nøyaktige sammenhengen i dette isolerte datasettet er at 1 patent tilsvarer en økning på 5 prosent i innovasjon, mao. at 5 prosent mer av omsetningen kommer fra produkter utviklet siste to år.

### Kilder til innovasjon og vekst

Alle bedriftene i undersøkelsen er vekstbedrifter. I gjennomsnitt har veksten i de 68 bedriftene vært på 75 prosent fra 2000 til 2002. 20 prosent av bedriftene har mer enn doblet omsetningen på to år.

Som påpekt i kapittel 1 er det mange kilder til vekst, og sammenhengene er kompliserte. Hvis sammenhengene mellom vekst og strategi, organisering og ledelse var enkel og likefrem, ville de fleste bedrifter benyttet den. Det ville ganske sikkert føre til at fordelene ville bli konkurrert bort, og vi ville vært like langt. Med dette svært viktige forbehold har vi allikevel undersøkt om det finnes mønstre i våre data som kan avdekke kildene til vekst.

Tabell 4 viser hvilke faktorer som henger sammen med vekst og innovasjon. Det er spesielt å observere at vekst og innovasjon er sterkt positivt korrelert, med andre ord at de mest innovative bedriftene vokser raskest. Det er også spennende at eksportandeler henger positivt sammen med både innovasjon og vekst. Som nevnt ovenfor er årsakssammenhengen sannsynligvis at innovasjon er drivkraften bak både eksport og vekst, fordi innovasjon styrker bedriftenes konkurransedyktighet på både nasjonale og internasjonale markeder.

Den variabelen som henger sterkest sammen med innovasjon er lønnsomhet. Korrelasjonen mellom gjennomsnittlig driftsmargin siste tre år og innovasjon er 0,40. Det indikerer at innovasjon har en klar positiv effekt på lønnsomheten til bedriftene i denne undersøkelsen.

Tabell 4. Kilder til vekst og innovasjon

	Vekst siste to år	Innovasjon
Vekst siste to år		0,32**
Innovasjon	0,32**	
Eksportandel	0,31**	0,30**
Etableringsår	0,25**	
Design som konkurransefortrinn	0,24*	
Fleksibel strategi		0,24*
Driftsmargin (snitt siste tre år)		0,40***
Antall patenter		0,20*
Antall ansatte		-0,20*
Sortiment som produkt	-0,20*	-0,21*
Organisasjonskultur som konkurransefortrinn	-0,22*	
Trygghetsorientert kultur	-0,39***	

\*\*\* = signifikant på 0,01 nivå, det vil si at det er mindre enn 1 prosent sannsynlighet for at de observerte sammenhengene er tilfeldige.

\*\* = signifikant på 0,05, det vil si at sannsynligheten for tilfeldighet er mindre enn 5 prosent.

\* = signifikant på 0,1 nivå, det vil si at sannsynligheten for tilfeldighet er mindre enn 10 prosent.

Bedrifter som har en fleksibel strategi - det vil si at strategien blir til underveis - er mer innovative enn bedriftene hvor strategien ligger fast - det vil si at den er lik i alle situasjoner. Dette er naturlig, fordi fleksibilitet øker mulighetene til å tilpasse strategien til endrede markedsforhold. På den annen side er det en

reell trade-off mellom effektivitet og fleksibilitet (Colbjørnsen, 2003). Derfor er mindre grunn til å forvente at fleksible strategier skal være assosiert med vekst. I boken Good to Great, som er basert på et omfattende forskningsprosjekt om hva som kjennetegner bedrifter som har opplevd vekst og suksess i minst 15 sammenhengende år, argumenteres det for at strategier bør være enkle og faste (Collins, 2001; se også Jakobsen, 2003). Tabell 5 viser hvordan bedriftene i undersøkelsen fordeler seg på kombinasjoner av enkel/kompleks og fast/fleksibel. 19 av 66 bedrifter har en enkel og fast strategi, mens 18 har en enkel og fleksibel strategi. Det er med andre ord svært få bedrifter som selv mener at strategien deres er kompleks. Det er en svak tendens til at bedrifter med fleksibel strategi også har mer kompleks strategi, men den er ikke statistisk signifikant.

Tabell 5. Antall bedrifter med ulike kombinasjoner av enkel/kompleks og fast/fleksibel strategi

	Fast strategi	2	3	4=Fleksibel strategi	Totalt
1=Enkel strategi	19	5	8	18	50
2	2	1	2	2	7
3	0	2	3	2	7
4=Kompleks strategi	0	0	1	1	2
Total	21	8	14	23	66

Undersøker vi kombinasjonen av enkel/kompleks og fast/fleksibel strategi henger sammen med innovasjon, finner vi en signifikant positiv korrelasjon. Det betyr at bedrifter med komplekse og fleksible strategier er mer innovative enn gjennomsnittet. Disse sammenhengene finner vi ikke mellom strategi og vekst. Begge dimensjonene (fast/fleksibel og enkel/kompleks) er ukorrelerte både med vekst og lønnsomhet.

#### Kilder til vekst: Resultater fra regresjonsanalyse

En multippel regresjonsanalyse med en logaritmisk funksjon av de siste års vekst ble gjennomført for å undersøke kildene til vekst i datamaterialet. En regresjonsanalyse viser at fem av våre variabler har en statistisk signifikant effekt på bedriftenes vekst de to siste år. Sterkest er effekten av innovasjon på vekst: Bedrifter som har en stor andel av sin omsetning fra produkter utviklet siste to år har en høyere veksttakt enn bedrifter hvor denne andelen er liten. Videre er veksten høyere i bedrifter hvor vekstskapere mener de har en autoritær lederstil. Dette kan virke overraskende, men er i tråd med resultatene fra Good to Great (Collins, 2001). Yngre bedrifter har også høyere vekst. Den siste sammenhengen er knyttet til organisasjonskultur: Vekstbedrifter som mener at de har en trygghetsorientert kultur har signifikant lavere vekst enn gjennomsnittet. Den eneste sammenhengen som ikke er signifikant, er mellom eksportandel og vekst. Ovenfor viste vi at disse to korrelerer høyt, men sammenhengen fanges trolig opp av andre variabler, deriblant innovasjon.

	Autoritær lederstil	Høyt utdannet arbeidskraft	Trygghetsorientert kultur	Innovasjon (Omsetning fra produkter utviklet siste to år)	Etableringsår	Eksportandel
	0,53	(0,42 justert)				
Forklart variasjon (R <sup>2</sup> )						
Antall observasjoner (N)	44					
Modellens F-verdi	6,87***					
Variabler (standardiserte regresjonskoeffisienter)	0,22**	0,29**	-0,31***	0,22*	0,31***	0,03

\*\*\* = signifikant på 0,01 nivå, det vil si at det er mindre enn 1 prosent sannsynlighet for at de observerte sammenhengene er tilfeldige.

\*\* = signifikant på 0,05, det vil si at sannsynligheten for tilfeldighet er mindre enn 5 prosent.

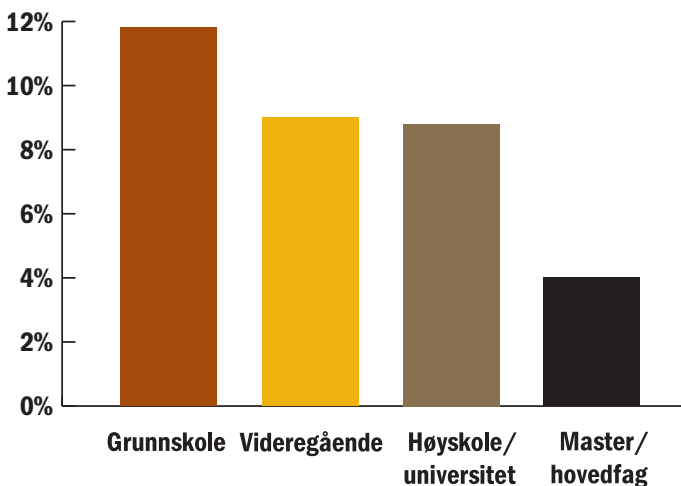
\* = signifikant på 0,1 nivå, det vil si at sannsynligheten for tilfeldighet er mindre enn 10 prosent.

## Lønnsomhet

Alle bedriftene i undersøkelsen hadde positivt driftsresultat i 2001; det var et minimumskriterium for å bli valgt ut til intervju. I gjennomsnitt var driftsmarginen 9,7 prosent i 2002, mot 9,2 prosent i 2001. Dette er noe høyere enn gjennomsnittet av alle bedrifter i Norge som tilfredsstilte kravene om positivt driftsresultat, positiv egenkapital og minst 20 ansatte (se kapittel 2). Forskjellen skyldes ikke at bedriftene har høyere vekst, for det er ingen sammenheng mellom vekst og lønnsomhet. Grunnen til forskjellen er trolig Ernst & Youngs utvalg av bedrifter til undersøkelsen; de som har blitt plukket ut til intervju har i gjennomsnitt bedre resultater enn hele utvalget de ble trukket fra.

Figur 12: Sammenhengen mellom utdanning og lønnsomhet

### Forskjeller i gjennomsnittlig driftsmargin siste tre år for vekstskapere med ulik utdanning



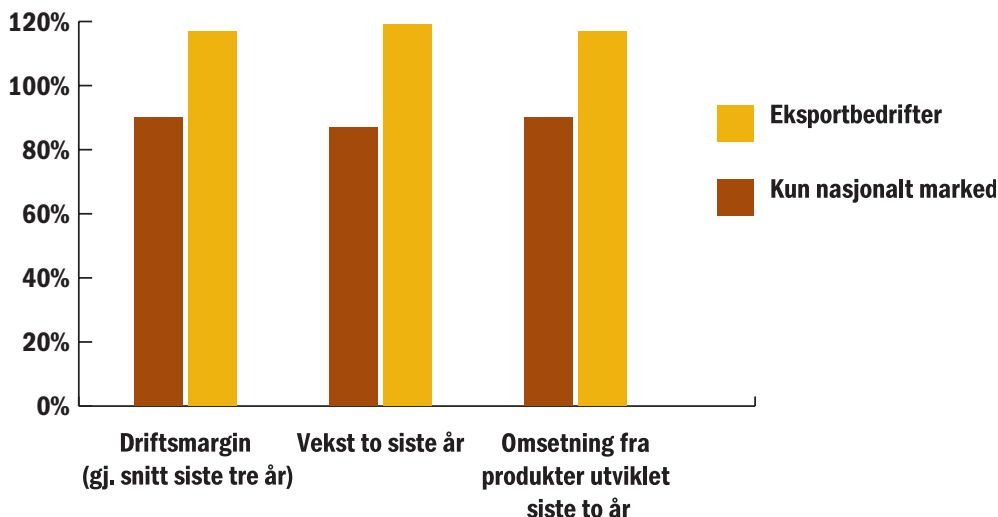
Det er en interessant forskjell i lønnsomhet mellom vekstskapere med ulik utdanning. Figur 12 viser sammenhengen mellom vekstskaperens utdanning og bedriftenes gjennomsnittlige driftsmargin i perioden 2000 til 2002. Alle tre årene hadde vekstskaperne med kun grunnskole høyest driftsmargin, og alle tre årene hadde vekstskaperne med master/hovedfag lavest driftsmargin.

## Internasjonalisering og bedrifters prestasjoner

Ovenfor har vi sett at bedriftenes eksportandeler samvarierer med både innovasjon og vekst. Figur 13 viser at det er systematiske forskjeller i prestasjoner mellom bedrifter som har eksport og de som kun opererer på lokale og/eller nasjonale markeder.

Figur 13: Eksport og prestasjoner

**Forskjeller i prestasjoner mellom eksportbedrifter og bedrifter som kun opererer på det norske marked (avvik fra gjennomsnittet)**



Figuren dokumenterer at de av bedriftene i vår undersøkelse som har eksport - stor eller liten - har gjennomgående bedre prestasjoner enn bedriftene som ikke har det. De er mer innovative, vokser mer og har høyere lønnsomhet. Forskjellene er imidlertid ikke så store at vi med statistisk sikkerhet kan generalisere resultatene til andre sammenhenger. På den annen side er det fjernet mye informasjon når det ikke skilles mellom bedrifter med liten eller stor eksportandel. Vi gjennomførte derfor en korrelasjonsanalyse hvor vi kun inkluderte bedrifter som har omsetning fra internasjonale markeder, med andre ord eksportbedrifter. Også i dette underutvalget er det en statistisk sammenheng mellom eksport, innovasjon og vekst. Dette styrker utsagnskraften i sammenhengene.

## 5. Konklusjon

I denne rapporten har vi beskrevet og analysert sentralt kjennetegn ved vekstskaper og bedriftene de leder. Drivkraften bak etableringen har i de fleste tilfeller vært at vekstskaperne har hatt forretningsideer som de ønsket å realisere. I intervjuene er det flere av vekstskaperne som fremhever gleden og den indre motivasjonen forbundet med å skape noe selv. Flere av vekstskaperne toner også ned sin egen rolle og fremhever lagånden og medarbeidernes betydning for suksess og vekst.

Vekstskaperne beskriver sin lederstil som handlekraftig og inkluderende. Svært få opplever seg selv som autoritære, beskjedne og konfliktsky. Organisasjonskulturen i bedriftene er i følge vekstskaperne kunde-, og konkurranse- og lønnsomhetsorientert. Mange mener også at bedriftskulturen er innovativ.

Få bedrifter konkurrerer på pris. Det er i stedet kundetilpasning og service som oppfattes som de sterkeste produkttegenskapene til vekstbedriftene i undersøkelsen. På samme måte oppfattes renommé og kunderelasjoner som bedriftenes sterkeste konkurransefortrinn.

Innovasjonsgraden i bedriftene, målt som andel av omsetning fra produkter utviklet siste to år, er relativt høy. Det er også interessant å observere at det er en relativt sterk sammenheng mellom eksportandeler, innovasjon, vekst og lønnsomhet. Vår tolkning av sammenhengene er at innovasjon er den primære drivkraften bak de tre andre faktorene. Med andre ord tror vi at innovasjon fører til økt konkurransedyktighet, noe som resulterer i økt internasjonalt salg, økt omsetning og styrket lønnsomhet.

## **Litteratur referanser**

Colbjørnsen, T. (2003). Fleksibilitet og forutsigbarhet. Oslo, Universitetsforlaget.

Collins, J. (2001). Good to Great. New York, HarperCollins Publishers.

Jakobsen, E. W. (2003). "Fra god til fremragende - finnes det en oppskrift som alltid virker?"  
Praktisk Økonomi og finans 2.

McGrath, R. G. (2002). Entrepreneurship, small firms and wealth creation: A framework using real options reasoning. Handbook of Strategy and Management. A. Pettigrew, T. Thomas and R. Whittington. London, Sage.

Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm, Oxford University Press.

Reve, T. and E. W. Jakobsen (2001). Et verdiskapende Norge. [Oslo], Universitetsforl.

Spilling, O. (2001). Vekstforetak i Norge. Om vekstforetak, vekstforetaks dynamikk og politikk for vekstforetak. Sandvika, BI-rapport nr 5.

Entrepreneur Of The Year 2003 arrangeres av

 **ERNST & YOUNG**

i samarbeid med



[www.eoy.no](http://www.eoy.no)