



# Høyvekstforetak - utfordringer, behov og virkemidler

En analyse gjennomført for Innovasjon Norge

Olav R. Spilling, Øystein Moen,  
Ekaterina S. Bjørnåli, Håkon Finne og Roger Sørheim

Rapport 36/2011

**NIFU**



# Høyvekstforetak - utfordringer, behov og virkemidler

En analyse gjennomført for Innovasjon Norge

Olav R. Spilling, Øystein Moen,  
Ekaterina S. Bjørnåli, Håkon Finne og Roger Sørheim

Rapport 36/2011

Rapport 36/2011

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning  
Adresse PB 5183 Majorstuen, NO-0302 Oslo. Besøksadresse: Wergelandsveien 7, 0167 Oslo

Oppdragsgiver Innovasjon Norge  
Adresse Pb. 448 Sentrum, 0104 Oslo. Besøksadresse: Akersgata 13, 0158 Oslo.

Trykk Link Grafisk

ISBN 978-82-7218-795-7  
ISSN 1892-2597

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

---

# Forord

Det er for tiden en økende interesse for vekstforetak og hvordan virkemiddelapparatet i større grad kan tilpasse virkemidler til denne målgruppen. Dette er bakgrunnen prosjektet «Analyse av oppstartsbedrifters markeder, ambisjoner, strategier og utfordringer» som har blitt gjennomført for Innovasjon Norge og som blir oppsummert i denne rapporten.

Prosjektet har blitt gjennomført i et samarbeid mellom NIFU, NTNU og SINTEF. Fra NIFU har Ekaterina S. Bjørnåli og Olav R. Spilling deltatt, med sistnevnte som prosjektleder. Fra NTNU har Øystein Moen og Roger Sørheim deltatt i arbeidet, og fra SINTEF Håkon Finne. I tillegg har Pål Børing fra NIFU bistått med dataanalysene presentert i kapittel 3. Ved NTNU har stipendiatene Vegar Leins Ausrød og Øyvind Bjørgum bidratt til gjennomføringene av casestudiene presentert i kapittel 5, Bjørgum har også bistått med dataanalysene presentert i kapittel 4.

Ved gjennomføringen av prosjektet har det blitt lagt stor vekt på et prosessorientert opplegg, noe som særlig har ført til tett kontakt med personer i Innovasjon Norge. Vi vil spesielt nevne kontakter med Knut Senneseth, Hilde Jakobsen, Silje Jansen, Helene Mørne, Helen Gjester og Ketil Lundgaard. I forbindelse med prosjektet ble det dessuten gjennomført to seminarer med eksterne deltakere som bidro med mange nyttige kommentarer og innspill. Samtlige takkes med dette for samarbeidet.

Som det fremgår av denne rapporten er vekstforetak et komplisert felt, og det er mange utfordringer med hensyn til hvordan virkemiddelapparatet bør utvikle sine tjenester rettet mot denne målgruppen. Vi håper analysen vil være av nytte for Innovasjon Norges videre arbeid på feltet.

Oslo, 17. november 2011

Sveinung Skule  
Direktør

Taran Thune  
Forskningsleder



# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>7</b>
<b>Summary in English</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>13</b>
1.1 Prosjektet mål .....	13
1.2 Et prosessorientert opplegg .....	14
1.3 Rapportens innhold.....	15
<b>2 Vekstforetak</b> .....	<b>16</b>
2.1 Vekstforetak – definisjon og omfang.....	16
2.2 Vekstforetaks behov for ekstern finansiering .....	20
2.3 Internasjonalisering av vekstforetak .....	24
2.4 Oppsummering vekstforetak .....	28
<b>3 Vekstforetak i Norge 2006-2009</b> .....	<b>29</b>
3.1 Datagrunnlaget .....	29
3.2 Vekstforetak i Norge 2006-2009.....	29
3.3 Regional fordeling av vekstforetak .....	31
3.4 Kjennetegn ved vekstforetak .....	33
3.5 Oppsummering .....	35
<b>4 Utvikling av en gruppe eksportbedrifter</b> .....	<b>37</b>
4.1 Beskrivelse av bedriftene .....	37
4.2 Beskrivelse av vekstrater .....	38
4.3 Betydning av eksterne partnere og vekst.....	40
4.4 Barrierer mot vekst.....	41
4.5 Ambisjoner om vekst.....	42
4.6 Team .....	43
4.7 Valgmuligheter .....	43
4.8 Egenskaper ved produkter, salgsprosess, distribusjon og kunder .....	43
4.9 Samlet vurdering.....	45
<b>5 Erfaringer fra casestudier</b> .....	<b>46</b>
5.1 Valg av case .....	46
5.2 FoU spinoff .....	47
5.2.1 FoU spinoff i etableringsfasen.....	48
5.2.2 FoU spinoff i tidlig utviklingsfase .....	50
5.2.3 FoU spinoff i senere vekstfase.....	52
5.2.4 Oppsummering FoU-spinoff .....	53
5.3 Bedrifts-spinoff .....	54
5.3.1 Bedrifts-spinoff i etableringsfasen .....	55
5.3.2 Bedrifts-spinoff i tidlig vekstfase .....	56
5.3.3 Bedrifts-spinoff i senere vekstfase .....	57
5.3.4 Oppsummering bedrifts-spinoff .....	59
5.4 Andre etableringer .....	60
5.4.1 Etableringsfasen .....	61
5.4.2 Tidlig utviklingsfase.....	62
5.4.3 Senere vekstfase .....	63
5.4.4 Oppsummering andre etableringer.....	63
5.5 Oversikt over bruk av virkemidler .....	64
<b>6 Virkemidler for høyvekstforetak</b> .....	<b>67</b>
6.1 Introduksjon .....	67
6.2 Virkemidler for vekstforetak.....	68
6.3 Tre eksempler.....	69
6.4 Vekstforetak i INs portefølje .....	72
6.5 Entreprenørskapsrelevante virkemidler .....	74
6.6 Noen innspill til videreutvikling av virkemidlene .....	77
<b>Litteratur</b> .....	<b>81</b>
<b>Vedlegg 1 Tabeller til kapittel 3</b> .....	<b>83</b>
<b>Vedlegg 2 Aktuelle tjenester hos Innovasjon Norge</b> .....	<b>85</b>
<b>Vedlegg 3 Seminarer gjennomført i forbindelse med prosjektet</b> .....	<b>89</b>
Seminar I.....	89
Seminar II.....	89
<b>Vedlegg 4 Intervjuguide for casestudiene</b> .....	<b>90</b>

---

In most frameworks of policy action, support to firms is justified where a problem of some kind can be seen to be present, such as low investment, low skill levels, failure of information in the form of barriers or even market failures. But gazelles are, by definition, albeit an ex post definition, successful; handling the risk that growth and expansion bring far better than other firms. Why then should they be offered more help than the other firms when they would appear to need less? The answer to this is there is a policy justification for supporting gazelles. The broader social benefits they generate for the economy as a whole can be significant in terms of jobs and earnings.

Rigby m.fl. 2007, s.9



# Sammendrag

På bakgrunn av den store betydningen vekstforetak har for utviklingen i næringslivet, er det i denne rapporten foretatt en gjennomgang av hva som kjennetegner denne gruppen av foretak og hvilke utfordringer og behov de har i ulike utviklingsfaser. En gjennomgang av kundeporteføljen til Innovasjon Norge indikerer, selv om det er stor usikkerhet i datamaterialet, at vekstforetak utgjør en begrenset andel av kundene. En gjennomgang av entreprenørskapsrelevante tjenester tyder videre på at det er et stort potensial for å spise virkemidlene mot foretak med et stort vekstpotensial. På dette grunnlag foreslås følgende strategier:

- Det må sikres at de virkemidler som har størst interesse for høyvekstforetak er tilstrekkelig dimensjonert, og at foretak med det største vekstpotensialet gis prioritet. Av virkemidler som p.t. ser ut til å representere en særskilt flaskehals, er tilskuddsmidler til foretak i sentrale strøk, spesielt er det landsdekkende etablererstipendet lavt dimensjonert. I tillegg er egenkapitalfinansiering en viktig flaskehals, og det er derfor behov for å opprette nye såkornfond og gjøre ordningen mer forutsigbar slik at den blir mer attraktiv for private investorer.
- Innovasjon Norge startet i 2010 et program kalt Høyvekstprogrammet, som er rettet mot internasjonalt orienterte foretak med et stort vekstpotensial, og som tilbyr kompetansetjenester i forbindelse med internasjonaliseringsprosessen. Programmet representerer et interessant forsøk på å utvikle spissede tjenester mot en viktig målgruppe, og det anbefales at programmet videreutvikles med vekt på å systematisere programmet og bygge opp en stab med tilstrekkelig profesjonell kompetanse. Det er også behov for en betydelig styrking av potten med tilskuddsmidler til foretak som deltar i programmet.
- I tillegg foreslås det at det etter mønster av den finske VIGO-ordningen etableres en mekanisme for prekvalifisering av miljøer med investorer og forretningsutviklere, og at prosjekter disse engasjerer seg i gis en rask tilgang til tilskuddsmidler i virkemiddelapparatet. En forutsetning for slike tilskudd er at de private investorene tilfører selskapene egenkapital og ledelseskompetanse. I første omgang foreslås det å etablere piloter i to-tre av de mest dynamiske miljøene i Norge.

## *Kjennetegn ved vekstforetak*

Gjennomføringen av prosjektet har vært basert på et relativt prosessorientert opplegg, der samspillet med oppdragsgiver samt andre representanter for virkemiddelapparatet og private aktører har vært sentralt, og rapportens formål har primært vært å oppsummere en del sentrale trekk ved vekstforetak i tidlig utviklingsfase og hvilke utfordringer de står overfor i de ulike faser. Et sentralt funn i litteraturen er at vekstforetakene utgjør en relativt liten gruppe av alle foretak, men disse har en meget stor betydning for utviklingen. Således har Storey (1994) konkludert med at fire prosent av alle foretak står for mer enn halvparten av all sysselsettingsvekst, og studier fra Norge (Spilling 2000) peker på en enda sterkere skjevfordeling ved at tre prosent av foretakene genererer mer enn 60 prosent av veksten, og

dette brukes ofte som et argument for at denne gruppen foretak bør vies spesiell oppmerksomhet i innovasjons- og næringspolitikken.

Mange vekstforetak er orientert mot internasjonale markeder, og spesielt har såkalte «Born Globals», det vil si foretak som har fokus på internasjonalisering fra tidlig oppstart, stor betydning og står for en betydelig andel av den samlede eksportveksten. Studier tyder på at beslutninger som tas i den tidlige fasen ved utvikling av nye foretak har stor betydning for i hvilken grad foretakene lykkes i sin internasjonaliseringsstrategi, og for hvert år som går mellom etablering og start av eksportaktivitet, jo mindre blir foretakenes evne til å konkurrere internasjonalt.

Flere studier peker i retning av at offentlige myndigheter i for liten grad tar innover seg de utfordringene som foretak med stort vekstpotensial har spesielt i den tidlige vekstfasen. Etter at et selskap har lykke med å komme gjennom den innledende fasen, vil det fortsatt være en utfordring å utvikle seg videre til at de blir interessante for institusjonelle investorer, og utfordringer knyttet til kapitaltilgang i den tidlige vekstfasen kalles ofte «the second financial gap». Dette har riktignok utløst mange initiativ, men mange av disse preges av å være organisert ad hoc med uklare mål, svak kapitalbase og uten tilstrekkelige krav til kompetanse hos dem skal drive fondene. Det er også kritisert at man i så liten grad har forsøkt å stimulere private investorer (business angels) og utvikle denne delen av risikokapitalmarkedet for å kompensere for den manglende tilstedeværelsen av venturekapitalfond.

#### *Vekstforetak i Norge*

I kapittel 3 er det presentert en analyse av omfanget av vekstforetak i Norge. Analysen er basert på sysselsettingsfilene i SSB og har identifisert alle foretak som startet i år 2000 som tilfredsstilte de formelle kravene til å være vekstforetak i perioden 2006-2009, dvs. som hadde minst ti sysselsatte i 2006 og som hadde en minste årlig gjennomsnittlig vekst i omsetning eller sysselsetting på 20 prosent. Av en total populasjon på vel 167.000 foretak startet i perioden 2000-2006, var det 2.170 som var vekstforetak etter denne definisjonen, dvs. ca 1,3 prosent. I kapitlet er det gjort nærmere rede for kjennetegn ved disse foretakene. Generelt forekommer vekstforetak i alle næringer og i alle deler av landet, men den relative forekomsten av vekstforetak er noe større i sentrale enn perifere strøk, og de forekommer i større grad i næringer som bergverksdrift og utvinning, elektrisitetsforsyning, industri og vannforsyning og renovasjon. Det er også høye andeler i forretningsmessig tjenesteyting, mens andelen i andre tjenesteytende næringer er lav. Når det gjelder andre kjennetegn, har datamaterialet gitt begrensede muligheter for å identifisere dette, det viktigste funnet er at de ansatte i vekstforetakene er betydelig yngre enn foretakene i totalpopulasjonen. Spesielt er andelen ansatte som er 50 år og eldre betydelig lavere enn i totalpopulasjonen (hhv 23 og 34 prosent).

#### *Internasjonalisering*

Siden internasjonalisering er en viktig mekanisme for utvikling av vekstforetak, er det i kapittel 4 gjennomført en foreløpig undersøkelse av et utvalg av eksportforetak, og der det delvis er foretatt en sammenlikning av utviklingen av en gruppe «nyetablert» foretak (yngre enn ti år) og en gruppe eldre foretak. I gjennomsnitt er det liten forskjell på de to gruppene med hensyn til størrelse, sysselsetting og eksportandel – det vil si at de unge foretakene har i gjennomsnitt like stor omsetning på eksportmarkedene som de mer veletablerte foretakene. Videre hadde de yngre foretakene i gjennomsnitt en klart høyere relativ omsetningsvekst enn de veletablerte foretakene, men samtidig var *variasjonen* i vekst-rater også større blant de yngre foretakene.

For å lykkes i eksportmarkeder må foretakene ha nødvendig konkurransestyrke, i praksis teknologisk avanserte, gjerne unike produkter som oppfattes innovative i markedet. Videre er samarbeid med kompetansemiljø som universiteter, høyskoler, forskningsstiftelser og konsulentfirma viktige forutsetninger. Andre faktorer som gir positiv effekt er at foretakene er i en bransje med dynamikk (oppkjøp) samt at de har mulighet for å utvikle tjenester rundt de grunnleggende produkter. I tillegg er det positivt med flere typer kompetanse i ledelsesteamet. Når de yngre foretakene sammenliknes med de eldre, er det to helt faktorer som skiller; for det første oppgis tilgang til kapital som en vesentlig viktigere bar-

riere for vekst for de yngste bedriftene, for det andre er vekstambisjonene langt større i de yngste bedriftene.

#### *Utfordringer for vekstforetak*

Den viktigste delen av arbeidet i dette prosjektet har vært knyttet til gjennomføring av 25 casestudier for å utvikle kvalitative innsikter i hvilke utfordringer vekstforetak har i ulike faser, og hvordan disse utfordringene har blitt møtt, herunder hvilke erfaringer de har med virkemiddelapparatet (kapittel 5). I studien er det skjelnet mellom tre kategorier av foretak, nemlig FoU-spinoff, bedrifts-spinoff og andre etableringer. Gjennom dette materialet er det begrensede muligheter til å trekke generelle konklusjoner, materialet har først og fremst verdi ved at det gir en del interessante historier som illustrerer ulike utviklingsmønstre. En viktig tendens er imidlertid at disse foretakene i stor grad har utnyttet virkemiddelapparatets tjenester, Vi har kun fullstendig oversikt over utnyttelse av Innovasjon Norges tjenester, og 17 av de 25 foretakene har utnyttet disse, og mange av dem har fått flere forskjellige tilskudd. Den høyeste utnyttelse av tjenestene forekommer blant FoU-spinoff, mens andelen er noe lavere blant bedrifts-spinoff.

Som en generell oppsummering av casene kan det sies bedriftene har behov både for finansiering og tilføring av kompetanse, og på kompetansesiden er særlig markedskompetanse en kritisk faktor. Men det er store variasjoner mellom gruppene. For etableringene med basis i FoU miljøer ser det generelt ut til å være behov både for finansiering og markedskompetanse. I disse bedriftene kan det være mekanismer som innebærer at de ikke legger tilstrekkelig vekt på å rekruttere markeds- og salgsorienterte personer inn i bedriften. De etableringer som har utspring i eksisterende bedrifter har i mindre grad behov for markedskompetanse, men har et klart behov for finansiering. Dette gjelder ikke minst på tidspunkter der prosjektet er spesielt presset økonomisk. De eksemplene vi har på andre etableringene har i startfasen et begrenset finansielt behov, men uttrykker på en helt annen måte enn de øvrige at det er sentralt "at noen trodde på oss". Helt i startfasen er det ikke nødvendigvis konkret bistand eller finansielle støtte i seg selv som er avgjørende i disse prosjektene, men å kunne vise til at noen har vurdert planene og funnet dem interessante og gjennomførbare.

#### *Virkemidler for vekstforetak*

I det avsluttende kapitlet oppsummeres status vedrørende virkemidler for vekstforetak, og det presenteres noen eksempler på program rettet mot vekstforetak. Det foretas videre en gjennomgang av i hvilken grad vekstforetak forekommer i Innovasjon Norges kundeportefølje. Dels er dette gjort ved å se på INs egen statistikk som viser at SMB med vekstpotensial mottok ca 26 prosent av samlede tilsagnsbelep i 2010, og de største postene var lavrisikolån, innovasjonsprosjekter og OFU/IFU. Vi har imidlertid ikke data om i hvilken grad disse SMB'ene faktisk realiserer det antatte vekstpotensialet. En supplerende analyse der INs kundedatabase er koplet med registerdata, viser at ca ti prosent av alle foretak som er registrert som vekstforetak i perioden 2006-2009 inngår blant INs kunder, og forsiktige anslag indikerer (med meget store forbehold) om at vekstforetak generelt utgjør en relativt liten andel av INs samlede kundeportefølje. Dette bør imidlertid utforskes nærmere.

En gjennomgang av de entreprenørskapsrelevante virkemidler viser at det i Innovasjon Norge i 2011 er budsjettert med rådgivningstjenester for til sammen rundt 80 mill kr og med finansieringstjenester (lån og tilskudd) på til sammen rundt 870 mill kr. En viktig flaskehals er det landsdekkende etablerertilskuddet som er særlig relevant for vekstforetak som ble opprettet i forbindelse med finanskrisen og hadde en ramme på 150 mill kr, men som i 2011 kun har en ramme på 29 mill kr, noe som gir svært lite handlingsrom for målgruppen. En annen viktig tilskuddsordning er OFU/IFU som har en relativt romslig ramme på 285 mill kr, men denne vil trolig også kunne representere en begrensning dersom det gis rom for større prosjekter og det blir større interesse for å utnytte offentlige anskaffelser for å fremme innovasjon. I tillegg er det særlig grunn til å peke på behovet for å opprette nye såkornfond. De eksisterende fondene har i praksis har vært lukket for nye prosjekter siden 2010. Etter et toppår i 2007 med hensyn til investeringer, har det de etterfølgende årene vært en betydelig nedgang i investeringer, og det er viktig at en ny ordning raskt kommer på plass. Dette vil være viktige rammebetingelser for å at virkemiddelapparatet kan bli mer offensive overfor vekstforetak.

# Summary in English

Against the background of growing awareness about the importance of high-growth firms for industrial development, this report focus on the specific features that are important in these types of companies, and the challenges and needs they face in various stages of development. An analysis of Innovation Norway's customer portfolio indicates, in spite of some uncertainty in the data, that high-growth firms constitute a small share of all customers. Furthermore, our examination of Innovation Norway's services related to entrepreneurship suggests these could be targeted more directly at the needs of firms with high growth potentials. In light of this, the following strategies are suggested:

- Sufficient budgets for the measures most relevant for high-growth firms should be ensured, and firms with the most potential should be prioritised. Currently, the limited supply of start-up grants for innovative entrepreneurs in central areas seems to be the support measure representing the most important bottleneck. There is also a need to establish a new seed fund scheme, designed to be more attractive to private investors.
- The current High Growth Programme, initiated by Innovation Norway in 2010, offers an interesting approach for providing services for internationally oriented firms with high-growth potential. It is recommended that this program is developed further, with a focus on professionalising the operation of the programme.
- A new program should be developed that provides a "fast track" to public grants and other financial services for high potential firms, based on the model of the Finnish VIGO scheme. The scheme should include a mechanism whereby prequalifying groups of investors and business developers, and projects these actors are involved in, are given access to the actual grants on the precondition that private investors also contribute funds to the projects and provide adequate management expertise. It is recommended that the scheme be started by running two or three pilot projects in the most dynamic business milieus in Norway.

## *Characteristics of high-growth firms*

Throughout the project emphasis was placed on working in close interaction with representatives from Innovation Norway, other innovation agencies and private actors. The main objective of the report is to summarize some central characteristics of early stage, high-growth firms and the challenges they face different stages of development. The literature on high-growth firms provides a perspective that underscores that, while this group of firms account is relatively small, these kinds of firms play a highly significant role in economic development. Storey (1994) investigated a population of new firms and found that just four per cent of the firms generated more than half of the total employment growth. Studies conducted in Norway (Spilling 2000) indicated an even more skewed distribution, suggesting that three per cent of all firms generated more than 60 per cent of the total employment growth of the studied populations. Such findings are often used as an argument for policies that pay particular attention to these types of firms.

Many high-growth firms operate in international markets. Among these, are the so-called “Born Globals”, which focus on internationalization from their inception; these are of particular significance as they account for a relatively large share of the total export growth. Studies have shown that decisions made in the early stage of firms’ development are of great importance for their eventual success in pursuing internationalization strategies; typically, a firm’s ability to compete in international markets decreases as the time between legal incorporation and the start of export activities increases.

Despite their apparent importance, several studies indicate that public authorities have not fully recognized the challenges met by high-growth firms, especially in their early stages of development. Even if the high-growth firm manages to survive through an introduction stage, it will meet further challenges in developing itself to the point where it is attractive for institutional investors. Such challenges related to capital access in the early growth stage are often termed “the second financial gap”. Certainly, this issue has triggered many policy initiatives, but many of them have been ad hoc, with ambiguous goals, weak capital bases and inadequate skills among the staff administering them. Moreover, critics have pointed out that most of these initiatives have not been designed to stimulate private investors (business angels) to develop this part of the risk capital market, and thereby compensate for the absence of venture capital funds.

#### *High-growth firms in Norway*

Chapter 3 presents an analysis of the range and extent of high-growth firms present in Norway. The analysis is based on the matched employer-employee files from Statistics Norway, and has identified all firms established from 2000 on, that meet with the formal definition of a high-growth firm in the period 2006-2009; this definition requires the firm to have had at least 10 employees in 2006 and a minimum average annual growth in turnover or employment of 20 per cent, over the three year period. Of the total population of 167 000 firms started in the period 2000-2006, 2 170 were identified as high-growth firms, just 1.3 per cent of the total. Chapter 3 goes on to provide an overview of key characteristics of these firms. High-growth firms are found across all types of industries and in all regions. However, the relative share of high-growth firms is somewhat higher in central areas than rural areas, and these firms occur to a greater extent in industries including oil and mining, electricity supply, manufacturing, water supply and renovation. There is also a high share of high-growth firms among business services, while the shares in other service-based sectors are low.

#### *Internationalisation*

Internationalization is an important mechanism for the development of high-growth firms, and chapter 4 presents the results of an analysis of a sample of export firms, which compares the development of a group of “newly established” firms (younger than 10 years old) and a group of older firms. On average, there are small differences between the two groups in terms of turnover, employment and export (on average the younger firms and well-established firms have equal shares of their sales in export markets). However, the newly established firms have a significantly higher average for relative sales growth than the well established firms, although the variation in growth rates is also higher among younger firms.

The analysis suggests that, to succeed in export markets firms should possess necessary competitive strengths, be technologically advanced and offer unique and innovative products. Furthermore, collaboration with knowledge institutions like universities and university colleges, research institutes and consulting firms is of great importance. Other factors shown to have a positive impact on firms’ performance are operating in dynamic industries and leadership teams that have complementary competencies. A comparison between the younger and older firms reveals two distinctive factors; the first is that the access to capital is reported as a relatively more significant barrier to growth in younger firms; the second is that growth ambitions among younger firms are much higher than in the well-established firms.

### *Challenges met by high-growth firms*

The most important aspect of this project is related to the qualitative insights offered by 25 case studies exploring the challenges high-growth firms meet in various stages of their development, and how these challenges are met, including the experience the firms had when dealing with policy agencies (chapter 5). This study differentiates between three categories of firms: R&D-spinoffs, corporate spinoffs and other start-ups. Given the small number of cases, the data provide a limited basis for generalisations. Nonetheless, the data are valuable in providing interesting stories which indicate various development patterns. An important finding is that a significant majority of the case-study firms have taken advantage of services offered by the different policy agencies. However, we only have a complete overview of Innovation Norway's services; 17 of the 25 case firms have made use of its services, and many of them have obtained several grants. The R&D spin-offs group seems to have taken advantage of the services provided by Innovation Norway more than the others.

A general conclusion based on the case studies is that the firms' needs are mostly related to attracting sufficient financing and competence. The data suggest that R&D-spin-offs require more financing and market competence. There seems to be a tendency among these firms to pay insufficient attention to recruiting personnel with sufficient marketing and sales skills. Corporate spin-offs, on the other hand, seem to be better-off in terms of market competence, but also need to attract more financial resources, especially when their projects are in a critical financing stage.

The other start-ups studied seem to require more limited financing during their early stages, but some of them expressed the important role policy agencies provide, by conferring a form of legitimacy, demonstrating that "somebody had faith in us" and that someone had evaluated their plans and found them feasible.

### *Policy measures for high-growth firms*

The concluding chapter summarizes the general international status of policy measures that aim to support high potential entrepreneurship and high-growth firms. Furthermore, it analyses the extent to which high-growth firms occur among Innovation Norway's customer portfolio, pointing at two central issues. First, the data provided by Innovation Norway indicates that firms classified as SMEs with a high growth potential received about 26 per cent of total grants and loans provided by Innovation Norway in 2010. The most important policy measures here were low-risk loans, innovation projects and public and industrial research contracts (OFU/IFU). However, it has not been possible to access data indicating the extent to which these firms actually have realised their expected growth potential. Second, based on an analysis matching the customer data from Innovation Norway with register data, it would appear that about ten per cent of as all those identified as growth firms in the period 2006-2009 were customers of IN; furthermore, a very preliminary estimate (with great uncertainty) may indicate that high-growth firms generally constitute a relatively low proportion of Innovation Norway's total customer portfolio. As more robust knowledge about this may be important, it is recommended that a more systematic study follows up on these issues.

An examination of policy measures relevant to entrepreneurship and early stage, high-growth firms finds that Innovation Norway's 2011 budget provides about 80 million NOK (about 10 million Euro) for providing counselling services, and about 870 million NOK (about 110 million Euro) for financial services (loans and grants). From the perspective of high potential entrepreneurship, an important bottleneck to be addressed is the start-up grant for innovative entrepreneurs, which is significantly under budgeted. Another important scheme is the public and industrial research contract scheme (OFU/IFU) which so far seems to have had a fairly generous budget of 285 million NOK. However, this may represent a future limitation given a stronger focus on high-growth firms, which will require access to resources to fund larger projects. Additionally, there is reason to underscore the need for new seed capital funds, as in practice, the existing funds have been closed for new projects since 2010. After a peak in 2007, there has been a significant decline in seed capital investments, making it critical that a new arrangement is in place as soon as possible. This will be the most important step for policy agencies aiming to take a more active role in addressing high-growth firms.

# 1 Innledning

Formålet med det prosjektet som ligger til grunn for denne rapporten har vært å utvikle økt innsikt i oppstartsbedrifter med stort vekstpotensial; hva som kjennetegner disse og hvilke utfordringer og behov de har i ulike faser. På dette grunnlag skal det drøftes hvordan dagens virkemidler fungerer og i hvilken grad det er behov for å tilpasse virkemidlene for i større grad å imøtekomme behovene hos bedrifter med et stort vekstpotensial.

## 1.1 Prosjektet mål

Utgangspunktet for prosjektet er at Innovasjon Norge ønsker utviklet en relativt bred innsikt i oppstartsbedrifter med et stort vekstpotensial. Prosjektet er altså ingen evaluering, man skal bidra til å utvikle kunnskapsgrunnlaget på det aktuelle feltet. I konkurransegrunnlaget ble dette formulert på følgende måte (s.3):

«Det pågår en diskusjon både i Norge men særlig i EU og i OECD om hvordan man bedre kan identifisere og støtte små og mellomstore bedrifter (SMB). De siste par årene har debatten fokusert på SMB'er med vekst potensial og innovative SMB'er.

Innovasjon Norge har en rekke tjenester og programmer som retter seg mot SMB'er. Tjenestene og programmene evalueres med jevne mellomrom gjennom bl.a. Innovasjon Norges kunde-effektundersøkelse (Oxford Research 2010) og individuelle evalueringer som evalueringen av Nyvekst (NIFU 2010) Innovasjon Norge ønsker nå å få gjennomført en bredere analyse av oppstartsbedrifter. En studie som ikke bare ser på Innovasjon Norges kunder. Temaer som er av interesse for oss er:

- Hvordan forholder de seg til markedet og sine kunder?
- Hvilke ambisjoner og strategier har de?
- Hvilke utfordringene møter de i arbeidet med å realisere sitt potensial?»

I konkurransegrunnlaget ble det foreslått at følgende fire elementer skulle inngå i prosjektet:

1. Litteraturgjennomgang med vekt på definisjoner og perspektiver mht hva vekst er, kjennetegn på oppstartsbedrifter med vekstpotensial m.m.
2. En kvantitativ analyse av oppstartsbedrifter med vekstpotensial for å få fram oversikt over potentialet for vekstforetak og karakteristiske kjennetegn som bransje, geografi, kjønn og alder hos gründeren mm.
3. Casestudier for å få dybdekunnskap om oppstartsbedrifter og deres strategier. Det er spesifisert at noen av casene skal være bedrifter som har mottatt etablererstipend og OFU/IFU tilskudd i perioden 2008-2010. Formålet med casestudiene er å avdekke bedriftenes utfordringer og behov.
4. Anbefalinger – konkrete forslag til tiltak rettet mot målgruppen, disse bør sees i forhold til hva andre aktører gjør på området, og på hvilke områder det offentlige har en særlig rolle.

I konkurransegrunnlaget er det brukt noe ulike begreper for å beskrive hva som ønskes studert. I tittelen brukes begrepet "oppstartsbedrifter", og senere brukes både "SMB'er med vekstpotensial" og "innovative SMB'er". Vi har tolket dette til hen at det ikke skal anvendes noen streng avgrensning av studieobjektet. Hovedfokus i analysen skal være på mindre bedrifter som har et vekstpotensial, og bedriftene skal være relativt unge og dermed i et tidlig utviklingsløp. Som en følge av dette velger vi å tolke begrepet "oppstartsbedrifter" noe vidt, dvs at de godt kan være opp mot 8-10 år, noe som kan begrunnes med at mange bedrifter ofte bruker lang tid på å realisere sitt vekstpotensial. I en del næringer kan utviklings- og vekstfasen også gå over betydelig lenger tid. I litteraturen brukes gjerne begrepet "growth firm" og "high-growth firm", og vi vil i det følgende i hovedsak bruke «vekstforetak» eller «vekstbedrifter» som betegnelse på den aktuelle målgruppen.

Generelt kan det sies at prosjektets hovedformål er å bidra til kunnskapsutvikling om vekstforetak i tidlig utviklingsfase og deres utfordringer og behov. Det skal særlig legges vekt på å utvikle god forståelse av hva som kjennetegner vekstforetak, og hva som skiller disse fra andre foretak. Som et ledd i dette skal det også studeres hva vekst er, hvilke prosesser vekstforetak gjennomgår, og hva som er deres utfordringer og behov i ulike faser. På dette grunnlag skal det drøftes hvordan dagens virkemidler fungerer og i hvilken grad det er behov for utvikling av virkemidlene, og dette skal gi innspill til videre strategiutvikling. Det er presisert av oppdragsgiver at Innovasjon Norge ikke er det primære studieobjektet i denne studien – fokus skal være på oppstarts- og vekstforetakenes utviklingsprosesser, og dette skal ligge til grunn for å gi innspill til hvordan virkemidler bør utvikles, og herunder skal det også gis innspill til utvikling av Innovasjon Norges strategi.

## **1.2 Et prosessorientert opplegg**

Som nevnt foran er kompetanseutvikling et viktig formål med prosjektet. I konkurransegrunnlaget er det spesifisert at det skulle gjennomføres to seminarer under veis i prosjektet, samt en avsluttende konferanse etter at prosjektet er fullført.

De to seminarene ble gjennomført slik at de ga anledning til å presentere foreløpige resultater fra prosjektet samt at de ga anledning til en åpen drøfting med eksterne aktører samt å få innspill fra disse. Det første seminaret ble gjennomført i Oslo i siste halvdel av juni, og her var temaene knyttet opp mot de to første delprosjektene samt en foreløpig diskusjon av politikk for vekstforetak:

- Vekstforetak – omfang og betydning for næringsutviklingen, kunnskapsstatus
- Strategier og utfordringer i eksportforetak
- Vekstforetak i norsk næringsliv og virkemiddelapparatets rolle – foreløpige drøftinger.

Det andre seminaret ble gjennomført i Trondheim i begynnelsen av oktober. På dette seminaret var hovedtemaet de gjennomførte case-studiene og oppsummeringen av disse med hensyn til utfordringer og behov i ulike faser og deres bruk av virkemidler. Dette ble supplert fra ulike eksterne aktører med deres erfaringer fra arbeid med vekstforetak og deres synspunkter på virkemidler. (For en fullstendig oversikt over programmene vises til vedlegg 3.)

Ved siden av gjennomføringen av seminarene, har det vært lagt vekt på tett dialog med oppdragsgiver under veis i prosessen, dels ved at representanter fra Innovasjon Norge og andre deler av virkemiddelapparatet har vært til stede ved interne og uformelle workshops arrangert for deltakere i prosjektgruppen, dels ved at det har blitt gjennomført egne møter med oppdragsgiver for å drøfte problemstillinger i tilknytning til prosjektet. Den tette kommunikasjonsprosessen har hatt stor betydning for begge parter. For oss som har gjennomført prosjektet, har den hatt stor betydning for å få bedre forståelse for hvordan virkemiddelapparatet fungerer, spesielt Innovasjon Norge, og det store mangfoldet av tjenester av relevans for entreprenørskap og foretak med vekstambisjoner. Og ikke minst har denne kontakten vært helt avgjørende for den avsluttende diskusjonen i rapporten. For oppdragsgiver har kontakten vært av betydning for å utvikle bedre forståelse for vekstforetak og at det er vanskelig å forutse i hvilken grad et foretak er i stand til å realisere et anslått vekstpotensial, og at det ikke finnes enkle løsninger på hvordan virkemidler skal utformes for å nå denne målgruppen på en effektiv måte.



### **1.3 Rapportens innhold**

I kapittel 2 gis en gjennomgang av det viktigste teoretiske grunnlaget for prosjektet, dels ved å gi en oppsummering av hvordan vekstforetak er definert i litteraturen, hvilke kjennetegn som er knyttet til vekstforetak, hvilket omfang de har og hvilken betydning de har for økonomisk utvikling. Dette er supplert med stoff om vekstforetaks behov for ekstern finansiering, samt stoff om kjennetegn ved foretak som internasjonaleseres.

I kapittel 3 er det presentert en analyse av omfanget av vekstforetak i Norge. Analysen er avgrenset til foretak etablert etter 2000 og viser av at en total populasjon på 167.000 foretak var det kun 2.170 foretak - 1.3 prosent – som for perioden 2006-2009 tilfredsstilte de formelle kravene til å bli klassifisert som høyvekstforetak. Disse foretakene forekommer over hele landet og i «alle» næringer, men med tendenser til noe konsentrasjon i sentrale strøk og i noen næringer, bl.a. industri og forretningsmessig tjenesteyting.

Siden internasjonal vekst er et viktig mål for mange vekstforetak, er det i kapittel 4 gjengitt en undersøkelse av et representativt utvalg av bedrifter som i 2004 var registrert med eksport, og alle disse hadde forventninger om videre vekst utover på 2000-tallet. Oppdaterte tall for utviklingen av bedriftene i perioden 2004-2008 viser imidlertid at utviklingen har vært nokså variert, nesten halvparten av alle bedriftene har hatt nedgang i sin eksportaktivitet, og bare en fjerdedel har hatt med enn 100 prosent vekst i perioden. I kapitlet gis det en nærmere analyse av sammenhengen mellom kjennetegn ved bedriftene ved inngangen til perioden for å se i hvilken grad disse kjennetegnene kan forklare utviklingen.

I kapittel 5 gjennomgås resultatene av 25 casestudier. I analysen er det skilt mellom bedrifter som har sitt utspring i FoU-miljøer ved universitet og forskningsinstitutter (FoU-spinoff), bedrifter som etableres med utgangspunkt i eksisterende bedrifter (bedrifts-spinoff) og andre etableringer. Casene gir først og fremst noen historier som beskriver de utfordringer ulike bedrifter har i ulike faser, og de viser bl.a. at de studerte bedriftene i stor grad har benyttet seg av ulike tjenester i virkemiddelapparatet.

I det avsluttende kapitlet oppsummeres status vedrørende virkemidler for vekstforetak, og det presenteres noen eksempler på program rettet mot vekstforetak. En registeranalyse tyder på at vekstforetak utgjør en relativt begrenset andel av Innovasjon Norges kundeportefølje, og at det derfor vil være potensial for i større grad å spisse tjenestene mot denne målgruppen. Med dette som utgangspunkt, gjennomgås relevante tjenester rettet mot entreprenørskap, og det skisserer en strategi som dels innebærer at alle virkemidler av relevans for vekstforetak må gis rammer slik at de ikke representerer en flaskehals for vekstforetak, dels foreslås det konkrete program som eksplisitt rettes mot vekstforetak med strenge krav til seleksjon av målrettede deltakere.

## 2 Vekstforetak

### 2.1 Vekstforetak – definisjon og omfang

Vekstforetak synes å ha en helt sentral betydning for næringsutviklingen. Prosentvis utgjør de en liten andel av den samlede foretakspopulasjonen, samtidig som de står for en betydelig andel av den samlede veksten i sysselsetting og verdiskaping. Det har derfor lenge vært stor interesse for vekstforetak, og det finnes en omfattende litteratur på feltet. I utgangpunktet defineres et vekstforetak ut fra kvantitative kriterier, men vi er her også interessert å utvikle kunnskap om kvalitative kjennetegn ved vekstforetak, og i hvilken grad det i et foretaks tidlige utviklingsfase er mulig å forutsi om det vil kunne lykkes i å realisere vekst.

#### *Hva er et vekstforetak*

Den vanligste måten å måle vekst på er enten gjennom vekst i sysselsetting eller omsetning, og de fleste undersøkelser bruker dette som kriterium (Delmar 1998). Et vekstforetak defineres da som et foretak som har en viss vekst, enten absolutt eller relativt, i løpet av noen år. I følge OECD (2010) defineres *høyvekstforetak* som alle foretak som over en periode på tre år har tatt en gjennomsnittlig årlig vekst på 20 prosent eller mer. Foretakene skal dessuten ha minst 10 ansatte i begynnelsen av vekstperioden<sup>1</sup>. Veksten måles i både omsetning og i antall ansatte. I OECD-rapporten defineres “*gasseller*” som høyvekstforetak som er fire eller fem år gamle, det vil si som realiserer veksten mens de enda er i en tidlig utviklingsfase. Tilsvarende definisjoner benyttes av Statistisk sentralbyrå i deres statistikk for høyvekstforetak.

Innovasjon Norges definisjon av SMB med vekstambisjoner og -potensial omfatter SMB som er eldre enn fem år, har en omsetning på minst 5 mill NOK og en forventet vekst i omsetningen på minst 100 prosent i løpet av de nærmeste fire år eller 20 prosent per år over en fireårsperiode (Innovasjon Norge 2009).

Det kan også brukes andre vekstindikatorer, som eiendeler, markedsandel, fysisk produksjon, og overskudd (Ardishvili mfl. 1998; Delmar mfl. 1997). Disse har imidlertid en mer begrenset anvendbarhet, men kan eksempelvis være nyttige for sammenlikning av foretak innenfor samme bransje eller som opererer i likartede markeder. Fordelen med å bruke sysselsetting og omsetning som mål, er at disse er enkle å bruke og kan brukes i sammenlikning mellom foretak.

Vekst kan realiseres på ulike måter, og det kan skjelles mellom følgende former (Spilling 2000): organisk vekst, vekst gjennom diversifisering eller eksternalisering der veksten kanaliseres ut i dattersel-

---

<sup>1</sup> Bakgrunnen for at det stilles krav til en minste størrelse ved starten av perioden, er å unngå de minste foretakene som enkelt kan realisere en vekst på 20 prosent per år, eksempelvis vil et selskap med en ansatt og som i løpet av treårsperioden øker til to ansatte ha en gjennomsnittlig årlig sysselsettingsvekst på ca 30 prosent.

skap eller til leverandører, vekst gjennom akkvisisjon (oppkjøp), og vekst gjennom porteføljevækst, det vil si at en og samme aktør (entreprenør) starter flere nye selskap. Ifølge Penrose (1959) er organisk vekst mest aktuell for mindre og yngre foretak samt foretak i nye næringer, mens vekst gjennom oppkjøp gjerne skjer i eldre og større foretak og i mer modne næringer. I vår sammenheng er vi primært opptatt oppstartsselskap som utvikles av en entreprenør eller et team, og det normale for disse vil være organisk vekst. Og noen av de som lykkes med å realisere vekst, vil kunne bli kjøpt av større foretak.

#### *Omfang av vekstforetak*

Det er relativt få foretak som vokser av noe omfang. Eksempelvis viser en studie av vekst i norsk næringsliv på 1990-tallet (Spilling 2000) at av alle foretak som eksisterte over en femårsperiode, var det kun tre prosent som realiserte en sysselsettingsvekst på minst ti sysselsatte i løpet av femårsperioden. Men disse foretakene har dermed meget stor betydning for den samlede utviklingen. I en banebrytende undersøkelse av vekstforetak foreslo Storey (1994) en såkalt "4 prosent-regel", som innebar at over en tiårsperiode sto fire prosent av foretakene for 50 prosent av samlet bruttovekst<sup>2</sup> i sysselsettingen. Dette ble prøvd ut noen år senere på norske forhold (Spilling 2000), og det ble da konstatert at skjevfordelingen i Norge var enda større, idet tre prosent av foretakene sto for rundt 60 prosent av bruttoveksten i sysselsettingen. Denne skjevfordelingen ser ut til å gjelde enten man ser på utviklingen av hele populasjoner av foretak i næringslivet, eller avgrenser populasjonen til nystartede foretak.

Tilsvarende er det i England gjennomført en studie som konkluderer med at de seks prosent av foretakene som hadde den høyeste veksten, skapte halvparten av alle nye jobber mellom 2002 og 2008 (NESTA 2009).

Det er altså en relativt liten andel av alle foretak som står for en betydelig andel av veksten, og dette mønstret synes å være et allment mønster som gjelder i mange land. Det er videre en tendens til at andel vekstforetak varierer mellom næringer, og det varierer også mellom sentrale og perifere områder (Spilling 2000). For eksempel, i perioden 1990-95 var andelen foretak med vekst på minst 10 sysselsatte over fem år på 10-15 prosent i industrisektorer, blant andre produksjon av motorkjøretøyer og kjemisk og farmasøytisk samt næringsmiddelproduksjon. På den andre siden fant man svært lave andeler av vekstforetak i landtransport, personlig tjenesteyting og bygg og anlegg, der andelen vekstbedrifter lå helt nede på mellom 0,6 og 1,4 prosent (Spilling 2000).

I følge SSB var det i alt snaut 2600 foretak som ble registrert som vekstforetak i perioden 2006-2009.<sup>3</sup> Andelen av vekstforetak varierer en del mellom næringer, de største andelene forekommer i forretningsmessig tjenesteyting, bygge- og anleggsvirksomhet, og bergverksdrift og utvinning samt IKT. En nyere studie i Sverige for periode 1997-2007 viser tilsvarende funn, dvs. at gaseller er overrepresentert i byggenæringer, forretningstjenester, energi- og vannforsyning og avfallshåndtering, og kunnskapsintensiv industri (Falkenhall & Junkka 2009).

I tillegg til at det er næringsmessige variasjoner, ser det også ut til å være regionale variasjoner. Tendensen her er at omfanget av vekstforetak er større i sentrale strøk enn de mer perifere strøk. Undersøkelser på 1990-tallet viste at andelen av foretak med sysselsettingsvekst var opp mot dobbelt så stor i sentrale sammenliknet med perifere strøk (Spilling 2000). Undersøkelsen konkluderte videre med at en stor del av sysselsettingsvekst kom i de mest sentrale byområdene, mens 40 prosent av vekstforetakene var lokalisert i de mest sentrale byområdene, kom 53 prosent av samlet sysselsettingsvekst i de samme områdene<sup>4</sup>. En tilsvarende tendens ble funnet i en svensk undersøkelse der vekstforetak er overrepresentert i storbyområdene (Falkenhall & Junkka 2009).

<sup>2</sup> Med bruttovekst menes sum vekst generert i alle foretak som har vokst i perioden. Dette til forskjell fra nettovekst, der man tar hensyn til sysselsettingstapet i de foretakene som har redusert eller avviklet sin virksomhet i perioden.

<sup>3</sup> SSB benytter samme definisjon som OECD, dvs. at foretaket hadde minst 10 sysselsatte ved starten av perioden, og hadde en gjennomsnittlig vekst i omsetningen eller sysselsetting på minst 20 prosent per år.

<sup>4</sup> De aktuelle områdene gjelder Oslo, Bærum og Asker, Bergen, Stavanger, Kristiansand og Drammen.

Samtidig er det grunn til å understreke at det er viktige nyanser i dette bildet, det er ikke slik at vekstforetak bare forekommer i bestemte næringer og geografiske områder. Tvert imot, vekstforetak kan forekomme i alle næringer og i alle geografiske områder, men hyppigheten varierer betydelig.

#### *Studier av vekstprosessen*

Det foreligger en omfattende litteratur med studier av vekstprosesser i foretak, og i følge Nyborg og Standal (2000) kan det skjelnes mellom studier som fokuserer på:

- eierens, lederens eller entreprenørens personlighet og ressurser som forklaring på vekst
- organisasjonens utvikling og ressursbehov med vekt på fasemodeller og nettverkstilnærminger
- strategi og ledelse som fokuserer på effektivitet og konkurransefortrinn
- industriell økonomi som vektlegger næringsstruktur og markedsforhold

Evnen til å lede og organisere foretaket i vekstfasen samt innovative ferdigheter til entreprenøren er av stor betydning. Chell og Haworth (1992) har studert ledere i små og mellomstore vekstforetak og identifisert en rekke entreprenørielle egenskaper som det å være opportunistisk, initiativrik, å ha behov for kontroll og være best, like å ta utfordringer, være idérisk og "eventyrer". De hevder at disse egenskapene kan virke stimulerende for vekst, men representerer verken nødvendige eller tilstrekkelige betingelser for vekst. Visse lederferdigheter er også nødvendig for å forklare vekst, og for at muligheter og nyvinninger skal bli gjennomført og introdusert på en vellykket måte.

En klassiker i studiet av foretaksvekst er "The theory of the growth of the firm" av Edit Penrose (1959). Hun vektla foretakets ressurser, kunnskap og erfaring som sentrale kilder til vekst. Alle foretak uansett størrelse har potensial for vekst, og vekst er ifølge Penrose ensbetydende for mer effektiv bruk av foretakets ressurser. Dette hevder hun kan oppnås ved forskjellige aktiviteter. En mulighet er å øke produsert volum for å oppnå stordrifts- og storskalafordeler. Andre mulighet er å kombinere ressursene på en ny og mer effektiv måte, gå inn i nye markeder eller satse på nye nærliggende produkter for å utnytte kapasiteten fullt ut.

Penrose oppfattet foretaksvekst som en kontinuerlig og kumulativ prosess der de ulike enheter i organisasjonen påvirkes og må tilpasses foretakets størrelse. Dette aspektet har blitt ført videre i ulike vekstfasemodeller. Disse ser på foretaks ressursbehov og organisering på ulike stadier i vekstprosessen, og forklarer hvordan mangel på ressurser og evne til å tilpasse organisasjonen til økt størrelse kan virke som barrierer for vekst. Dette kan for eksempel være mangel på arbeidskraft og kapital.

En generell utfordring for ledere i små og mellomstore foretak er å få tilgang til tilstrekkelige ressurser for å realisere nye ideer som fremmer vekst. Det å utnytte muligheter utenfor foretaket er derfor viktig for å muliggjøre vekst, og raskt voksende foretak benytter eksterne ressurser i langt større grad enn sine konkurrenter (Jarillo 1989). I en tidlig fase kan uformelle nettverk knyttet til venner og bekjente være viktig, men etter hvert får formelle nettverk bl.a. knyttet til kunder og leverandører større betydning. Nære relasjoner til samarbeidspartnere kan være nyttige for selskapets posisjon i markedet og bidra til kontinuerlig søk av og behov for informasjon, nye ideer og løsninger, støtte fra interessentene og samfunnet samt andre ressurser som samarbeidspartnere besitter (Hoang & Antonic 2003). Formelle nettverk kan for eksempel bidra til at foretaket får tilgang til nye markeder og at produktet blir fortere introdusert i markedet.

Selskapets styre, og de ressurser disse representerer, vil også være av stor betydning for selskapets utvikling. En undersøkelse av nye selskap med utspring i universiteter og forskningsinstitutter (Bjørnåli 2009) viser at styremedlemmenes nettverk og kompetanse er en viktig ressurs for utviklingen av selskapet. Dette har betydning både for tilføring av kunnskap, innhenting av kapital og rekruttering av nye medarbeider. Det er også ofte en viktig strategi for et selskap å supplere styret med nye medlemmer etter hvert som selskapet vokser og trenger kompetanse på nye områder.

Det er videre grunn til å anta at de foretakene som oppnår størst vekst, er de som er dyktigst til å tilpasse seg eksterne forutsetninger (Smallbone, North & Leigh 1993). For eksempel er de aller fleste

nystartede foretak med vekstambisjoner strategiske i valg av samarbeidspartnere (Stuart og Sorenson 2007) og danner allianser som de kan dra nytte av og på denne måten tilpasse seg en rekke eksterne forhold som sterk konkurranse i markedet eller høye barrierer for å komme inn på marked. Utskiftning av ledergruppe eller daglig leder er en viktig strategisk mekanisme til å tilpasse seg endrede eksterne forhold hvis eksisterende lederstruktur ikke lykkes med å ta riktige beslutninger om selskapets vekststrategier og visjoner (Wiersema & Bantel 1993).

Det kan være store forskjeller i ulike næringers eller bransjers vekstrate. I innovative næringer er det et høyt antall av foretak som feiler. Audretsch (1995) viser at de foretakene som overlever de første årene etter oppstart i innovative næringer, senere har en høyere vekst og overlevelsesrate. Når det gjelder mer stabile næringer, finner man oppstartsbedrifter som vokser i dynamiske vekstnisjer innenfor disse næringene (Davidsson mfl. 2010). Med andre ord, vekstforetak kan forekomme i alle næringer, mens det er den spesifikke markedsposisjonen i en dynamisk voksende nisje innen næringen som kan være avgjørende for om foretaket vokser (Nyborg & Standal 2000).

#### *Kjennetegn ved vekstforetak*

Den mest omfattende studien som foreligger om kjennetegn ved vekstforetak, ble publisert av David Storey allerede i 1994, og inngår i en større analyse av små foretak (Storey 1994). I analysen har han søkt å identifisere karakteristiske trekk ved vekstforetak knyttet opp mot tre hovedfaktorer, nemlig entreprenøren, foretaket, og foretaks strategi. Som ledd i analysen har han gjennomgått mer enn 25 tidligere studier av vekstforetak, og han har sammenstilt resultater fra disse analysene. Selv om de ulike analysene har vært lagt opp forskjellig, og til dels har studert ulike forhold ved vekstforetak, gir det likevel grunnlag for å trekke noen konklusjoner.

En viktig hovedkonklusjon er at det bildet vekstforetak er relativt svært mangfoldig, og på flere områder trekker de ulike undersøkelsene ulike konklusjoner med hensyn til betydningen av bestemt faktorer. Men på noen områder avtegner det seg et hovedmønster som peker i følgende retning:

- **Entreprenøren:** Det er en tendens til at vekstforetak i større grad enn andre foretak har entreprenører som er motivert for vekst, at de har høyere utdanning og tidligere ledererfaring. I tillegg er det en tendens til at vekstforetak er startet av et entreprenørielt team.
- **Foretaket:** Det er en tendens til at yngre foretak i større grad vokser enn eldre foretak, og den normale organisasjonsformen i vekstforetak er aksjeselskap. Videre er det bransjemessige variasjoner og regionale variasjoner.
- **Foretakets strategi:** De viktigste faktorene knyttet til vekstforetak er at entreprenørene deler eierskapet med eksterne eiere, at de har en bevisst markedsstrategi, og at de driver en aktiv produktutvikling og introduserer nye produkter i markedet, og at de rekrutterer ledelse utenfor foretaket.

En rekke nyere studier har studert hva som kjennetegner vekstforetak (Autio mfl. 2007; Nyborg & Standal 2000; Delmar & Wennberg 2010; Spilling mfl. 2010) og kommet frem til lignende funn. Kort oppsummert har et foretak potensial for vekst hvis det:

- etableres av gründere med god utdanning, lang yrkeserfaring, erfaring som entreprenør, og som har bredt nettverk
- etableres i teknologi- og industrisektor, men også i enkelte tjenestesektor;
- er aktiv med hensyn til produkt- og markedsutvikling og differensierer sine produkter og etablerer nisjeposisjoner i markedet
- har en unik forretningsmodell og er fleksibel med tanke på å tilpasse sin forretningsmodell til markedets behov
- har en ledelse som har tidligere erfaring fra oppstart og ledelse av en vekstbedrift og er dyktig i planlegging, strategi og håndtering av voksende kompleksitet
- har en ambisjon om vekst i omsetning på et internasjonalt marked.

Samtidig er det grunn til å understreke at muligheten til å forutse om et planlagt foretak vil lykkes i å bli et vekstforetak, er begrenset, spesielt i den helt tidlige fasen.

## 2.2 Vekstforetaks behov for ekstern finansiering

Tidligfase prosjekters utfordringer i forhold til tilgang til kapital er på ingen måte en ny problemstilling. I Storbritannia ble det allerede på 1930-tallet påpekt at det var små og mellomstore bedrifter som hadde problemer med å få tilførsel av risikokapital. Dette refereres ofte til som "kapitalgap" eller "finansieringsgap", og er begreper som ofte brukes i forbindelse med problemer knyttet til finansiering av potensielle vekstbedrifter. Winborg (2000) viser at det på ingen måte eksisterer noen felles forståelse av begrepet "kapitalgap". En rekke ledende forskere er av den oppfatning at bruken av ordet "gap" er lite egnet siden det alltid vil være bedrifter som har behov for mer finanskapital (det vil alltid eksistere et "subjektivt" gap) (Murray, 2007; Storey, 1994). Oppgaven til de ulike aktørene i finanskapitalmarkedet er jo nettopp å gjøre prioriteringer av ulike prosjekter, slett ikke alle prosjekt / bedrifter bør få finansiering. Det er lite som tyder på at det eksisterer et "objektivt" generelt kapitalgap i finansmarkedet (Murray, 2007; Winborg, 2000; Storey, 1994). Det synes imidlertid å være bred enighet om at i den grad ekstern finansiering er et problem, er det unge bedrifter som ønsker å vokse som opplever problemer med å få tilgang til ekstern kapital (både fremmedkapital og egenkapital), jfr. tabell 2.1.

Tabell 2.1: Faser og finansieringsbehov

Stadium i utviklingen av foretaket	Kjennetegn og behov for innsats
Ide- og utviklingsfasen	Karakterisert av intensiv FoU innsats, utvikling av teknologi kunnskap – høy grad av usikkerhet og risiko. <i>Liten tilgang på lånekapital. Behov for egenkapitalfinansiering.</i>
Etableringsfasen	Teknologien er delvis utviklet, prototyp eksisterer og kan testes – Markedssiden er lite utviklet og selskapet har begrenset salg og inntjening – Fortsatt høy usikkerhet og liten mulighet for lånefinansiering. <i>Behov for tilførsel av egenkapital.</i>
Kommersialiseringsfasen	Teknologien og produkter skal introduseres i markedet. Oppbygging av organisasjon for å håndtere markedssiden og produksjon, etablering av produksjonsfasiliteter. <i>Behov for tilførsel av kapital, men vil ofte i denne fasen kunne finansiere dette ved en kombinasjon av egenkapitaltilførsel og noe lånekapital.</i>
Tidlig vekstfase	Videre oppbygging av organisasjon og systemer for produksjon, salg og distribusjon. Fortsatt behov for tilførsel av kapital. <i>Kan finansiere ved kombinasjon av egenkapitaltilførsel og lånekapital.</i>
Konsolidering	Veksten flater ut, og kontantstrømmen er positiv. <i>Behov for tilførsel av kapital utenfra minker</i>

Ekstern finansiering (egenkapital eller lån) anvendes gjerne i forhold til fire hovedområder: a) å håndtere likviditetsutfordringer i forbindelse med vekst, b) finansiering av fysisk utstyr etc., c) finansiering av produktutvikling og d) finansiering av markedsintroduksjon. Videre er det ofte interessant å vurdere bedriftsmassen ut fra entreprenørens ambisjonsnivå.

Hvis man f. eks. tar utgangspunkt i de ca. 40000 bedriftene som etableres i Norge hvert år vil mer enn 90 prosent havne kategoriene levebrøds eller hobbybedrifter (dette selv med et moderat vekstmål) (Sørheim, 2006). Disse bedriftene har svært liten grad behov for ekstern finansiering (egenkapital eller lån). Det er vekstbedriftene som opplever det å skaffe nødvendig finansiering (låne og egenkapitalfinansiering) som en utfordring i forhold til å realisere sitt vekstpotensial. Men utfordringene til disse vekstbedriftene varierer i forhold til hvilket stadiet bedriften er i, der finansieringsbehovene vil variere.

### Utfordringene i kapitalmarkedet for bedrifter tidlig fase

Tilgangen på finansielle ressurser er en av mange faktorer som har betydning for generering og utvikling av nye bedrifter. I et perfekt kapitalmarked vil alle aktører uavhengig av størrelse stå ovenfor det samme markedsrisikostjerte kapitalavkastningskravet. Symmetrisk informasjon, fravær av markeds-

makt, realøkonomiske disposisjoner uavhengig av finansiering, nøytral skatt, lik rente og god likviditet vil være gjeldende. Brudd på disse forutsetningene kan føre til svikt i kapitalmarkedet. Studier fra blant annet Storbritannia, USA, Norge og Sverige viser at unge bedrifter med vekstambisjoner opplever tilgangen på ekstern kapital som det viktigste hinderet for vekst og utvikling (Landström, 2003; Winborg, 2000, Storey, 1996). Videre er det en rekke makroøkonomiske studier som viser at det er en sammenheng mellom økonomisk vekst og velutviklede finansmarkeder. Samtidig er det en diskusjon om økonomisk vekst gir sitt utslag i velfungerende kapitalmarkeder eller om velfungerende kapitalmarkeder er en forutsetning for økonomisk vekst (Craig et al. 2008). Svaret på dette er ikke entydig men flere studier konkluderer med at utviklingen av velfungerende finansmarkeder er et fundament for å få økt veksttakt i økonomien (Rajan og Zingales, 1998; Guiso et al. 2004).

I den teoretiske diskusjonen rundt dette med "finansieringsgap" har man i ulike studier hatt ulike utgangspunkt. Det er ofte tatt utgangspunkt i at unge vekstbedrifter må betale en høyere avkastningsrate evt. høyere lånerente enn større og mer etablerte bedrifter. Dette er altså en situasjon hvor bedriften får et tilbud om finansiering, men til betingelser som sett fra bedriftens side er urimelige. Dermed oppstår et opplevd (subjektivt) finansieringsgap (Storey, 1994). Sett fra finansieringskildenes side kan det være rasjonelle grunner for at disse bedriftene skal betale en høyere pris for kapitalen. Det vil være høyere kontroll og oppfølgingskostnader pr. investering i denne typen bedrifter (Stoll og Whaley, 1983) samtidig som disse bedriftene mangler en forhistorie (Binks, 1996) og det er informasjonsasymmetri i relasjonen bedrift investorer. Samlet skaper det usikkerhet som fører til at denne typen bedrifter må regne med å betale en høyere pris for kapitalen.

En annen utfordring er hvorvidt mulige finansieringskilder ønsker denne typen bedrifter i sin portefølje eller ikke. Når det gjelder gjeldsfinansiering viser en rekke studier at finansieringsinstitusjoner setter strengere krav til sikkerhet ved finansiering av unge vekstbedrifter enn andre bedrifter. Dette medfører at bedrifter som har høy spesialiseringsgrad på sine aktiva og i tillegg ikke har noen forhistorie ("track record") vil kunne oppleve store problemer med å få finansiert sine prosjekter fra private finansieringskilder (Binks, 1996).

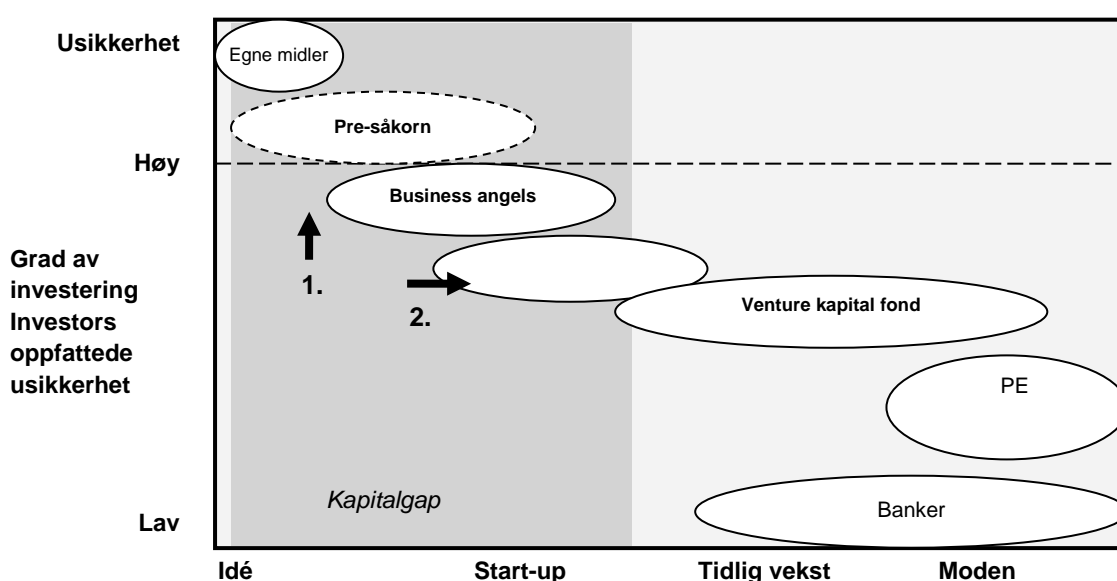
Stiglitz og Weiss (1981) beskriver i sitt klassiske arbeid en situasjon hvor man opplever at noen låntagere mottar lån og andre ikke, selv om de som ikke får lån er villige til å betale en høyere pris evt. stille nødvendig sikkerhet for finansieringen. Ifølge Stiglitz og Weiss (1981) har vi da en situasjon med kredittasjonering. Man argumenterer med at en økning i rentesatsen vil kunne medføre økte seleksjonsproblemer, pga. at en høy rente vil medføre at finansieringsinstitusjonen tiltrekker seg kunder med mer risikofylte prosjekter, samt at en høy rente vil medføre at bedriftene får et insentiv til å investere i prosjekter med høyere risiko. Ved en slik form for kredittasjonering kan man si at bedriften opplever et "objektivt" kapitalgap, man har en markedssvikt.

De Meza og Webb (1990) har stilt spørsmålsteget ved gyldigheten av dette resonnementet. De argumenterer med at hvis bankene er ute av stand til å vurdere hvilke prosjekter som er gode og dårlige, kan medføre finansiering av "dårlige prosjekter". Dette vil da bety at asymmetrisk informasjon i relasjonen finansierer og bedrift vil kunne lede til overinvestering snarere enn kredittasjonering. Dette vil også lede til at "gode" prosjekter blir avkrevd en høyere rentesats som vil kompensere for tapene i de dårlige prosjektene. Hovedforskjellen i argumentasjonen mellom Stiglitz og Weiss (1981) på den ene side og de Meza og Webb (1990) på den andre siden er at man legger forskjellige antakelser til grunn. Stiglitz og Weiss (1981) legger til grunn at de ulike prosjektene har samme forventede verdi men ulikt risikonivå. De Meza og Webb (1990) legger til grunn at prosjektene har ulik forventet verdi. Dermed vil det ut fra resonnementet til de Meza og Webb (1990) være kvaliteten på prosjektene være avgjørende for hvorvidt det foregår en kredittasjonering i markedet. Ut fra dette kan man jo hevde at kostnaden ved eller muligheten til å skille de ulike prosjektene fra hverandre er et problem, det medfører finansiering av for mange "dårlige" prosjekter. Det er derfor naturlig at mange av de tradisjonelle finansieringskildene er mer skeptiske til investeringer i potensielle vekstbedrifter. Dette som et resultat av graden av informasjonsasymmetri er høy siden informasjonen er vanskelige og kostbar å skaffe til veie, eller

at den rett og slett ikke er tilgjengelig i det hele tatt, dvs. at man har en situasjon med genuin usikkerhet.

### Offentlig involvering?

Ett svar på disse utfordringene er at offentlige myndigheter inntar en aktiv rolle, slik at prosjekter med et mulig potensial får avklart usikkerhet, og derigjennom blir "finansieringsklart" for ulike aktører i det private finanskapitalmarkedet. Dette medfører at vi ofte ser følgende begrunnelser for ulike typer offentlig involvering i kapitalmarkedet for potensielle vekstbedrifter (Murray, 2007): 1) tilgangen på relevant finansiering er utilstrekkelig, 2) som en konsekvens av dette gir man "slipp på" entreprenørielle muligheter som kan bidra til samfunnsøkonomisk og bedriftsøkonomisk avkastning og 3) private aktører vil ikke på selvstendig grunnlag bidra til å øke kapitaltilgangen (det vil si at de styrer unna prosjekter med stor grad av usikkerhet). I litteraturen er det relativt bred enighet om at offentlige myndigheter kan en innta en rolle i forhold til å stimulere til framveksten av nytt næringsliv. Den interessante diskusjonen blir da hvilken rolle offentlige myndigheter bør ta. Hvilken type bedrifter bør man fokusere på i hvilke faser er det hensiktsmessig å involvere seg?



**Figur 2.1: Utviklingsfaser og kapitalkilder for vekstbedrifter**

Figur 2.1 illustrerer at en stor grad av usikkerhet fordrer større finansielle muskler i tidlig fase (1). Disse bedriftene må gjennomføre et utviklingsarbeid for å komme fram til "startstreken", som er indikert med "start-up". Derest (2), på grunn av mangelfull dokumentasjon og informasjonsasymmetri, ønsker ikke de etablerte kapitaltilbydere å gå inn så tidlig fase, som resulterer i et kapitalgap. Med dette som utgangspunkt vil det offentliges rolle endres i takt med avtakende usikkerhet. Det vil da være naturlig at ulike offentlige aktører spiller en mer sentral rolle i de tidligste fasene, men inntar en mer passiv rolle etter hvert som prosjektene blir såpass modne at kommersielle aktører kan overta. Det er da avgjørende å ha en helhetlig tilnærming i forhold til hvilke offentlige virkemidler som tilbys. Et eksempel på land hvor man har forsøkt dette er Skottland, hvor Scottish Enterprise har en helhetlig tilnærming til kommersialisering fra forskning. Her har Scottish Enterprise en sentral finansiell rolle i tidligste fasene hvor man yter ulike former for tilskudd eller "soft loans", hvor utløsningen av ytterligere støtte er klart milepælsstyrt.

Når prosjektene nærmer seg en tidlig vekstfase inntar man mer en rolle som fasilitator hvor man ved hjelp av låne og egenkapitalinstrumenter "gearer" og delvis risikoavlaster den private kapitalen som blir skutt inn i bedriften (Rasmussen et al. 2006). Det er også interessant å se hvordan man ved hjelp av systematiske kartlegginger av finanskapitalmarkedet for bedrifter i tidlig fase gjør vurderinger av



hvor det er aktuelt med offentlig involvering. Dette gir da et bedre fundament for systematisk å kunne vurderinger introduksjonen av nye og eventuelt justeringer av eksisterende tiltak (Rasmussen et al. 2006).

Videre har det i flere sentrale studier blitt poengtert at man fra offentlige myndigheters side i alt for liten grad har tatt innover seg utfordringene som bedriftene møter i tidlig vekstfase (Murray, 2007; Sohl; 1999). Det vil si når man har klart å komme seg gjennom den innledende fasen ved hjelp av egen kraft, evt. offentlige tilskudd og private investorer så er det en utfordring at både banker og institusjonelle venturekapitalister helst vil se et mer solid fundament før de går inn i selskapene. Utfordringene knyttet til kapitaltilgang i den tidlige vekstfasen kalles ofte "the second financial gap" (Mason, 2007). Dette har resultert i at man har fått et betydelig fokus på etablering av relativt små venturefond som et privat offentlig samarbeid. Men mange av disse initiativene har hatt et preg av å være satt opp ad hoc med uklart formål, svak kapitalbase og uten krav til kompetanse til de som skal drive disse fondene (Murray, 2007). Dette blir uheldig når man vet at dette er en fase hvor bedriftene har nærmest ubegrenset behov for kompetente eiere.

#### *Er det et regionalt kapitalgap?*

Et viktig spørsmål som rent forskningsmessig har fått begrenset oppmerksomhet er hvorvidt det er geografiske forskjeller i tilbudet på kapital i tidlige faser. I forhold til egenkapitalsiden har det vært betydelig fokus på utfordringen som spesielt nye teknologibedrifter relatert til finansiering. Spesielt har fokuset vært sterkt på hvordan offentlige myndigheter kan bidra til å utvikle såkorndelen av det institusjonelle venturekapitalmarkedet, mens det har vært langt mindre fokus på hvordan man kan stimulere til økt aktivitet blant private investorer (Mason, 2007).

Hvis man ser på betydningen av "private investorer" (business angels) i en geografisk kontekst har man i en studie av et representativt utvalg av private investorer i Sverige vist at det er relativt sett et større antall av denne typen investorer i sentrale strøk. De investerer også større beløp enn hva tilfellet er med investorene i mer rurale strøk (Avdeitchikova og Landström, 2005). Videre viser tidligere studier at en betydelig andel av investorene vil velge å investere i geografisk nærhet til sine porteføljebedrifter og i den grad de investerer utenfor sitt nærområde helst vil gjøre dette gjennom ko-investeringer (Mason, 2007; Sørheim, 2003). Grunnene til dette relativt sterke geografiske fokuset er flere:

- De har sitt virke og nettverk i sitt nærområde, det er her de får tilgang på interessante prosjekter.
- Fokus på å ha tett oppfølging av investeringen (både i form av å tilføre ressurser, men også for kunne "overvåke" hva entreprenørteamet faktisk gjør)

Dette innebærer at i en situasjon hvor den private investoren kan velge så vil hun ofte velge å gjøre investeringer i sitt nærområde. Generelt sett kan man si at offentlige myndigheter i liten grad har hatt fokus på stimulere business angels til å gjøre flere investeringer (Mason og Harrison, 2003).

Når det gjelder det institusjonelle venturekapitalmarkedet og den geografiske spredningen på investeringene ser man i rekke land i den vestlige verden at ser man at disse i stor grad er konsentrert til noen få vekstregioner. Denne trenden er også sterkere for fond som fokuserer på tidlig fase teknologiiinvesteringer (Zook, 2005; Martin et al. 2005).

Videre viser studier fra USA at bedrifter som starter opp i regioner hvor det er liten tilgang på venturekapital i mange tilfeller relokaliserer til områder hvor tilgangen til venturekapital er større (Zook, 2005). Dette understøtter de makroøkonomiske studiene som viste at velfungerende finanskapitalmarkeder gir grunnlag for økonomisk vekst. Et sterkt innslag av venturekapital gir gode forutsetninger for å utvikle de få utvalgte bedriftene som har ekstremt vekstpotensial og kan bli regionale eller nasjonale fyrstårn. Som svar på at venturekapitalfond i hovedsak er lokalisert til noen få vekstsentra har offentlige myndigheter i mange tilfeller satt opp ulike former for regionale venturekapitalfond for å kompensere for dette. Denne typen respons på utfordringene har blitt sterkt kritisert fra flere hold blant annet av Murray (2007) samt Mason og Harrison (2003) basert på følgende:

- At fondene blir altfor små ift. den kostnadsstruktur som de må bære
- At fondene har uklare formål
- At forvalterne av fondene ikke har relevant erfaring og mangler kompetanse

Videre påpeker Mason og Harrison (2003) at det kan være minst like viktig å fokusere på å gjøre de mest innovative foretakene i en region "investeringsklare", slik at de faktisk klarer å kommunisere sitt potensial til mulige investorer og långivere. Mason og Harrison (2003) er også kritisk til at man i så liten grad har forsøkt å stimulere private investorer ("business angels") og utvikle denne delen av risikokapitalmarkedet for å kompensere for manglende tilstedeværelse av venturekapitalfond. Videre peker Murray (2007) på at dersom man skal lykkes med denne typen satsinger regionalt så bør de skje i samarbeid med private aktører, hvor formålet er klart og de private aktørene sitter i førersetet.

Fremstillingen i dette avsnittet har forutsatt at vekstbedrifter har et kapitalbehov som ikke kan dekkes gjennom egen-genererte inntekter. Her tar en utgangspunkt i at det er en relativt lang og gjerne kapitalkrevende utviklingsfase. Samtidig kan det tenkes vekstbedrifter som hurtig og med begrensede ressurser klarer å utvikle produkter og tjenester som er salgbare i markeder, eller at bedrifter skaper inntekter gjennom salg av kompetanse for å generere inntekter som både bidrar til kundekontakt og inntekter i en utviklingsfase. Casene i kapittel 5 gir eksempler på kapitalbehov spesielt i tidlig fase for ulike typer etableringsprosjekt.

### **2.3 Internasjonalisering av vekstforetak**

I en liten, åpen økonomi som den norske er den internasjonale dimensjon viktig for mange vekstbedrifter. I de neste avsnittene gis det først en introduksjon til eksportbedrifter, deretter sees det spesielt på de bedrifter som er gitt betegnelsene «Born Globals»/International New Ventures".

#### *Introduksjon til eksportbedrifter*

Noen få, store bedrifter står for en dominerende del av eksportinntektene i de fleste land. Tall presentert av Mayer og Gianmarco (2008) viser eksempelvis at en prosent av tyske bedrifter har 59 prosent av eksportinntektene, 5 prosent av bedriftene skaper 81 prosent av eksporten og dersom en inkluderer 10 prosent av eksportbedrifter gir disse 90 prosent av de samlede eksportinntektene. Tall fra det amerikanske handelsdepartementet viser at de femti største industribedriftene står for 42 prosent av de amerikanske eksportinntektene. Disse tallene viser at en mindre gruppe store bedrifter har vesentlig betydning for eksportaktiviteten i de fleste land.

Samtidig er det et konsistent funn at "in all countries and on all counts exporters are generally better performers" (Mayer og Gianmarco, 2008, side 140). I tillegg er det godt dokumentert at eksportbedrifter i snitt har et klart høyere lønnsnivå enn ikke-eksporterende bedrifter. Mayer og Gianmarco konkluderer med at bare de "beste" bedriftene klarer seg i internasjonale markeder.

Når det gjelder de øvrige bedrifter (dvs. bortsett fra de største) finner en et komplekst bilde. Tall fra en upublisert studie fra Belgia der alle landets små og mellomstore bedrifter er inkludert (mindre enn 250 ansatte) for perioden 1998-2005 illustrerer situasjonen. Til sammen er 35 240 bedrifter inkludert, av disse startet i underkant av 6000 eksport i denne perioden. Her blir det vist at hele 21.5 prosent av eldre eksporterende bedrifter (bedrifter etablert før 1993 som hadde eksportsalg i 1998) avslutter sitt internasjonale engasjement (eksport) i perioden 1998-2005.

Nye tall fra Danmark (Made in Denmark-prosjektet) viser også at andelen bedrifter som eksporterer er fallende, og tall fra U.S. Department of Commerce viser en reduksjon av antallet amerikanske eksportbedrifter med 4.8 prosent i 2009. Mayer og Gianmarco (2008) sammenlignet også utviklet i mellomstore mellomstore tyske og franske eksportbedrifter over tid og fant en klart mer positiv utvikling i de tyske enn de franske. De peker på at eksportandelen gjennomgående var høyere blant de tyske enn de franske tidlig i deres utviklingsløp og at dette kan forklare skillene i senere utvikling – ikke

minst siden de strukturelle utviklingsløp både for de minste og største bedriftene var lik i de to landene.

Dersom en ser spesielt på nyetablerte bedrifter er de en betegnelse «Born Globals» gitt mye oppmerksomhet de siste årene. I det nevnte datamateriale fra Belgia definerte en «Born Globals» som bedrifter med eksport innen fem år etter etablering samt eksport til mer enn fem land. Disse bedriftene oppnådde 60 prosent av all eksportvekst fra små og mellomstore bedrifter i perioden, og deres andel av total eksportvekst fra Belgia var 27 prosent. Allerede tidlig på 90-tallet ble tilsvarende tall publisert, Rennie (1993) dokumenterte at "20% of new trade growth in Australia come from born global SMEs". Oppsummert ser vi at:

- Noen få store bedrifter står for en stor del av eksportinntektene og eksportveksten
- Blant nye bedrifter er det en betydelig gruppe «Born Globals» som står for en vesentlig del av eksportveksten.
- Det er indikasjoner fra flere land på at antallet etablerte, mellomstore eksportbedrifter kan være synkende – spesielt i gruppen med relativt lave eksportandeler.

#### *Hva er «Born Globals»/International New Ventures?*

Som påpekt står bedrifter kalt «Born Globals» som en betydelig del av eksportveksten. En mye brukt definisjon er gitt av Knight (1997) som definerer en Born Global bedrift som: "a company which, from or near its founding, seeks to derive a substantial proportion of its revenue from the sale of its products in international markets" (side 1).

Oviatt and McDougall (1994) bruker betegnelsen International New Ventures om "a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources from and the sale of outputs in multiple countries" (side 49). Som begrepene antyder gjelder dette nyetablerte bedrifter som kort tid etter etablering har et omfattende engasjement på internasjonale markeder.

Tidlig på 90-tallet presenterte konsulentfirmaet McKinsey en rapport, der de med data fra australske bedrifter viste en klar endring i bedrifters internasjonaliseringsprosess. En rekke nyetablerte bedrifter engasjerte seg på eksportmarkedene umiddelbart etter etablering, mange av disse vokste også hurtig: "These firms do not slowly build their way into international markets. Contrary to popular wisdom, they were born global" (Rennie, 1993, side 45). Samtidig hadde forskergrupper i flere land funnet klare indikasjoner på at det foregikk en betydelig endring i bedrifters internasjonaliseringsprosesser, og en rekke casestudier og større empiriske arbeider ble gjennomført og presentert i årene som fulgte.

Gjennomføres et søk på de presise uttrykkene «Born Globals» gir Google nå 42 000 treff mens "International New Ventures" gir 39 000 treff. I kvalitetstidsskrift som "Journal of International Marketing" er de 6 mest siterte artikler i perioden 2000-2009 fokuserte rundt «Born Globals». Årsakene til at disse bedriftene nå gis så stor oppmerksomhet inkluderer mellom annet følgende punkter:

- De står for en betydelig del av eksportveksten
- De skaper eksportinntekter og arbeidsplasser gjennom sterk vekst
- De er kunnskapsbaserte, gjerne knyttet til bruk av avansert teknologi
- De bidrar til å fornye industriell kluster og strukturer
- De opptrer ikke slik den klassiske internasjonaliseringslitteratur forutsetter

#### *Internasjonaliseringsprosessen*

Den dominerende antakelse både internasjonalt og nasjonalt har vært at internasjonalisering er en gradvis prosess (Johanson og Vahlne 1977; Cavusgil 1980; Bilkey og Tesar 1977). Dette kommer f.eks. til uttrykk gjennom Johanson og Vahlne (1990) som beskriver internasjonalisering på bedriftsnivå som: "a process in which the enterprise gradually increases its international involvement. This process evolves in the interplay between the development of knowledge about foreign markets and

operations on one hand and increasing commitment of resources to foreign markets on the other” (side 11). Det forventes at bedrifter først utvikler en sterk posisjon på hjemmemarkedet, for så å gå ut internasjonalt. Drivkrefter er beskrevet å være usikkerhet, der en trinnvis utvikling fra hjemmemarked til nære geografiske og kulturelle markeder følges – gjennom læreprosesser reduseres risiko og det bygges gradvis opp ressurser og kompetanse.

Basert på en gjennomgang av forskningsresultater i perioden fra modellen først ble presentert på 70-tallet frem til 1990, konkluderte Johanson og Vahlne (1990) med at denne tilnærmingen til internasjonalisering hadde sterk teoretisk og empirisk støtte: “overall, the model has gained strong support in studies of a wide spectrum of countries and situations. The empirical research confirms that commitment and experience are important factors explaining international business behavior” (side 14). Dette er i tråd både med Aaby & Slater (1989) og Andersen (1993) som konkluderte med at gradvise utviklingsmodeller hadde sterk støtte i faglitteraturen. Implisitt forutsettes at de bedrifter som etableres nå vil gå gjennom samme type utviklingsforløp.

En slik forståelse av internasjonalisering er i ikke i tråd med de empiriske resultater fra det siste tiåret. Bedrifter som etableres i dag, går ikke inn i samme utviklingsløp som bedrifter etablert for 20-40 år siden og erfaringer fra tidligere kan i liten grad brukes for å forstå deres internasjonaliseringsprosess.

Dette kan illustreres med norske data. I en undersøkelse med mer 300 små- og mellomstore eksportbedrifter presentert av Moen (2002) ble bedriftsgruppen ”ny og global” definert som oppstartsår etter 1989 og mer enn 25 prosent eksport. Her var det vist at:

- Denne bedriftsgruppen som var etablert på 90-tallet og dermed startet med eksport umiddelbart etter etablering, oppnådde i snitt et eksportsalg på 33.4 millioner kroner.
- Tilsvarende oppnådde bedrifter etablert før 1980 som startet med eksport på 90-tallet, i gjennomsnitt en eksportomsetning på 4.6 millioner kroner.
- Eksportandel var henholdsvis 47.7 prosent og 13.3 prosent i de to gruppene.
- Nye bedrifter med stort internasjonalt engasjement hadde de desidert svakeste økonomiske resultater i form av lønnsomhet
- Konsekvensen er direkte – det er i praksis nesten umulig for bedrifter som har vært orientert mot hjemmemarkedet over mange år å realisere en internasjonal vekststrategi med gode resultater.

I en evaluering av SMB-eksport programmet gjennomført av Moen (2001) ble det vist at 69 prosent av bedriftene ikke oppga økt internasjonalt salg gjennom deltakelse, for de fleste andre var effektene også marginale. Innholdet i programmet hadde mange positive elementer, utfordringen var at de bedrifter som ble rekruttert inn hadde meget begrenset potensial for eksport – det var hovedvekt av eldre bedrifter uten internasjonal erfaring.

Christensen (1993) omtalte “the small firms squeeze” – med dette menes på den ene siden behovet for spesialisering og internasjonale satsing, på den andre side de begrensede ressurser bedriftene råder over. Ser en på de økonomiske resultater, er driftsresultatet for de mest internasjonale nyetablerte norske eksportbedrifter i gjennomsnitt så vidt positivt, men nærmere 40 prosent går med underskudd. Dette til forskjell fra andre nyetablerte bedrifter med mindre eksport, her er det kun 9 prosent med underskudd. I praksis betyr dette at noen kan regne med å bli avvirket, at mange er avhengige av betydelig kapitaltilførsel og at en i andre tilfeller kan regne med at dette er bedrifter aktuelle som oppkjøpsobjekter. Datamaterialet viser også at ledelsen i disse bedriftene er langt mer positive til å bli kjøpt opp/fusjonere enn ledelsen i øvrige bedriftsgrupper. Dette er da en konsekvens av kapitalmangel, at bedriftene er attraktive og i mange tilfeller har ledere som aksepterer nødvendigheten av endret eierstruktur. Til dette ligger at «Born Globals» som går inn i eksisterende bedrifter, i noen tilfeller vil gi vesentlige bidrag til innovasjonsevne og dynamikk i større organisasjoner.

Samlet sett er de nye, internasjonalt orienterte bedriftene kjennetegnet ved hurtig vekst kombinert med svake økonomiske resultater. Dette illustrerer både det store potensialet en finner blant disse bedriftene, og den risiko som er knyttet til deres videre utvikling og overlevelse.

#### *Hva er nøkkelfaktorene som skiller «Born Globals» fra andre bedrifter?*

Dersom en ser på de internasjonale og norske undersøkelser som fokuserer «Born Globals» er det noen gjennomgående funn:

- Teknologi og produkter som markert konkurransefortrinn,
- Sterk internasjonal orientering i hele bedriften fra etablering
- Utpreget nisjefokus samt
- Oppfatter hjemmemarkedet i Norge som lite attraktivt
- Oppfatter eksportmarkedene som attraktive (vekst)
- Arbeider mot markedssegmenter der pris er lite viktig
- Gjennomgående aktiv bruk av informasjonsteknologi

Knight (1997) beskrev nye, internasjonalt orienterte bedrifter i USA på følgende måte: “..aggressive pursuit of markets worldwide often leads to rapid growth, implying that many can evolve into large, technology-infused firms” (side 2). En slik beskrivelse synes dekkende, et grunnleggende kjennetegn ved disse bedriftene er den internasjonale orientering samt vekstambisjonene. Dette gjennomsyrrer alle prioriteringer og det arbeid som gjøres i bedriften, fra den er etablert. Samtidig oppfattes markeds-situasjonen nasjonalt og internasjonalt forskjellig. Den typiske «Born Globals» oppfatter hjemmemarkedet som lite attraktivt, både basert på vekstrate og størrelse. Ser en derimot på nyetablerte bedrifter med lavere eksportinvolvering, er de gjennomgående preget av at det norske marked oppfattes som mer attraktivt enn utenlandske markeder.

To faktorer kan spesielt trekkes frem i denne sammenheng. For det første kan ambisjonsnivået i bedriftene variere, der ledelsen i nasjonalt orienterte bedrifter har lavere vekstønske og dermed en tendens til å være tilfreds med svakere vekstrate og ekspansjonsmuligheter. Dvs. at en i «Born Globals» bedrifter normalt ikke vil finne at hjemmemarkedet gir det potensial for utvikling en ønsker. Den andre er at et for ”gunstig” hjemmemarkedet kan påvirke bedriftene til ikke å søke aktivt etter muligheter for eksport når de etableres.

Dersom en ser på ”gamle” bedrifter som nå forsøker seg på internasjonal markedsatsing, er situasjonen ofte kjennetegnet som følger:

- Konkurrerer primært med utgangspunkt i pris, da de mangler andre fortrinn
- Stagnerende markeder, noe som fører til at de må vinne markedsandeler fra andre
- Distribusjonsmønstre er ”låst” (etablerte relasjoner)
- Lite bruk av informasjonsteknologi
- Nasjonalt orientert bedriftskultur

En sentral forskjell er dermed at den typiske «Born Global» bedrift forsøker å ta en del av et komplekst og dynamisk, voksende marked. Eldre bedrifter som satser internasjonalt, operere ofte i bransjer der de er nødt til å vinne markedsandeler fra allerede etablerte bedrifter, ofte med langvarige relasjoner mellom kjøper/selger som må brytes. I en situasjon der dette forsøkes gjort, uten vesentlige konkurransefortrinn knyttet til teknologi/produkter og følgelig med pris som sentralt virkemiddel, er de resultater som oppnås i mange tilfeller svake.

#### *Avslutning*

I et nasjonalt perspektiv har vi tidligere påpekt at eksportpotensialet synes å ligge i tre grupper bedrifter. Den ene gruppen er «Born Globals», dvs. nyetablerte bedrifter med sterkt internasjonalt fokus og vekstvilje samt vekstevne. Dette innebærer at offentlig politikk blir spesielt viktig for den siste gruppen, siden de ofte har en marginal balansegang i forhold til å lykkes eller ikke.

Den andre gruppen med eksportpotensial er mellomstore eldre bedrifter som allerede har mye eksport. Disse kan ha mulighet for å gå inn i nye geografiske markeder eller utvide sitt engasjement i de markeder en er aktive i. Dette bildet bør muligens nyanseres, tall fra flere europeiske land indikerer at mellomstore eksportbedrifter utvikler seg i ulike retninger der de med høyest eksportandel utvikler seg positivt mens øvrige over tid får problemer med å opprettholde sin internasjonale aktivitet. Den siste gruppen eksportbedrifter med potensial er de store internasjonale konsern med varierte aktiviteter og en sterk posisjon i markedet.

Hovedpunktene kan summeres opp i følgende punkter:

- Beslutningene som tas i forkant, under og umiddelbart etter etablering er avgjørende for bedrifters fremtidig internasjonale markedsmuligheter.
- For hvert år som går mellom etablering og eksportstart, reduseres bedriftenes evne til å konkurrere internasjonalt.
- Eldre bedrifter med liten eller ingen eksporterfaring, har små muligheter for å lykkes internasjonalt.

## 2.4 Oppsummering vekstforetak

Som det fremgår av det foregående, kan fenomenet vekstforetak analyseres fra mange forskjellige innfallsvinkler, hvorav vi har berørt noen få. Litteraturen og forskningen på vekstforetak tilsier at det ikke finnes noe entydig mønster for hvordan og når vekst foregår. Det finnes heller ikke en felles oppskrift på hva foretakene bør gjøre for å oppnå vekst. Allikevel kan en danne seg et mer eller mindre helhetlig bilde av hva veksten er og bli oppmerksom på noen (nokså generelle) kjennetegn ved vekstforetak, noe vi har sammenstilt i tabellen nedenfor.

Tabell 2.2 Faktorer av betydning for vekstforetak.

Kategori	Kjennetegn / faktorer grunnleggende for vekst
Etablerer / team	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vekstambisjon / motivasjon</li> <li>- Entreprenørielle egenskaper (initiativrik, iderik osv.), etablererfaring</li> <li>- Lederferdigheter og erfaring</li> <li>- Høyere utdanning, arbeidserfaring</li> </ul>
Foretaket	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satser internasjonalt fra starten av</li> <li>- Aktiv / innovativ produktutvikling samt unik forretningsmodell</li> <li>- Bevisst markedsstrategi og nisjeposisjonering (eller skape ny nisje)</li> <li>- Bruker styret aktivt om ressurs</li> <li>- Utvikler uformelle og formelle nettverk</li> <li>- God tilpasning til eksterne omgivelser på ulike måter</li> </ul>
Eksterne forhold	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industri, bransje (nedgang, opptur, skape ny underbransje)</li> <li>- Marked, eksportmuligheter, konkurransesituasjon</li> <li>- Lokalisering / regionale omgivelser</li> <li>- Muligheter for lån og egenkapitalfinansiering</li> <li>- Offentlig involvering, tiltak, midler</li> </ul>

## 3 Vekstforetak i Norge 2006-2009

### 3.1 Datagrunnlaget

Som et ledd i prosjektet er det gjennomført en enkel, registerbasert undersøkelse av omfanget av vekstforetak i Norge. Analysen er gjennomført med utgangspunkt i de såkalte sysselsettingsfilene (arbeidsgiver-arbeidstaker-filene) fra Statistisk Sentralbyrå. Disse filene inneholder opplysninger om alle sysselsatte/ansatte i Norge og kjennetegn ved de foretakene de er ansatt i. Filene inneholder også en del kjennetegn ved de ansatte (yrkeskoder, kjønn, alder, utdanning, statsborgerskap, bostedskommune og arbeidsstedskommune) og foretakene (bl.a. bransje/næring, institusjonell sektor, omsetning og etableringsår). Dataene foreligger i form av årgangsfiler, og ved å kople sammen data fra år til år, kan man følge utviklingen både for de enkelte ansatte og de enkelte foretak.

Totalt inneholder disse filene informasjon om rundt 237 000 foretak med 2,3 millioner sysselsatte i 2006 og rundt 240 000 foretak med 2,4 millioner sysselsatte i 2009, jf. tabell 3.10 og 3.11 i vedlegg 1. 2009 er det siste året det foreligger data for, og i dette notatet er fokus på de foretakene som kan defineres som vekstforetak basert på utviklingen over treårsperioden 2006-2009.

### 3.2 Vekstforetak i Norge 2006-2009

Vi definerer et vekstforetak som et foretak som

- Har hatt en gjennomsnittlig vekst i omsetning eller sysselsetting på minst 20 prosent per år over en treårsperiode
- Hadde minst 10 ansatte ved starten av perioden.<sup>5</sup>

Denne definisjonen er i samsvar med definisjoner av vekstforetak benyttet av OECD og SSB,<sup>6</sup> men vi inkluderer både foretak med vekst i omsetning og/eller sysselsetting. Ved siden av dette definerer vi en gaselle, som et foretak som ikke er eldre enn fem år ved utgangen av treårsperioden. Forskjellen på en gaselle og et vekstforetak er altså at en gaselle realiserer veksten raskere etter tidspunkt for oppstart.

Siden dette prosjektet er rettet mot oppstartsbedrifter, har vi også satt en øvre grense på hvor gamle foretakene kan være, og inkluderer kun foretak som er startet i år 2000 eller senere, dvs. at foretakene ikke er eldre enn 9 år ved utgangen av perioden.

---

<sup>5</sup> Bakgrunnen for å kreve minst 10 ansatte ved inngangen til perioden er å sikre at et foretak som registreres som et foretak allerede skal ha realisert en viss vekt. Når kravet til vekst sette til 20 prosent per år, ville relativt mange av de aller minste foretakene kunne tilfredsstilt kravet, eksempelvis har et foretak som har økt antall ansatte fra en til to i løpet av perioden en gjennomsnittlig årlig sysselsettingsvekst på 28 prosent.

<sup>6</sup> OECD benytter betegnelsen "high growth companies", mens SSB benytter betegnelsen "høyvekstforetak".

I tabell 3.1 har vi gitt en oversikt over registrert antall vekstforetak og gaseller i perioden 2006-2009, og vi har beregnet raten av hhv. vekstforetak og gaseller som den prosentvise andelen de utgjør av totalpopulasjon av foretak i 2006, dvs. alle foretak startet i år 2000-2006 og som fortsatt eksisterte i 2006.<sup>7</sup>

Totalt er det registrert 2.170 vekstforetak og 697 gaseller i perioden, og disse utgjør henholdsvis 1,3 og 0,4 prosent av totalpopulasjonen av foretak. Av de 2 170 foretakene er det 1557 foretak (72 %) som kun tilfredsstillt kravet til vekst i omsetning, 351 foretak (19 %) tilfredsstillt kun kravet til vekst i antall ansatte, mens 262 foretak (12 %) tilfredsstillt begge kravene. Andel gaseller som tilfredsstillt de ulike kravene er i samme størrelsesorden. Det er altså kravet om vekst i omsetningen som er lettest å tilfredsstillt.

Når vi skal drøfte forekomsten av vekstforetak i næringslivet, er det viktig å ha noe å referere antall vekstforetak til, slik at sammenlikninger mellom sektorer, regioner osv. kan gjennomføres på en meningsfylt måte. Vi har derfor valgt å beregne rater av vekstforetak som andel av totalpopulasjonen av foretak. Totalt sett var dette ca. 167.000 foretak, og av disse var det altså kun 2 170 foretak, eller 1.3 prosent, som tilfredsstillt kravet om å være vekstforetak. Dette innebærer altså at et foretak som har startet i perioden 2000-2006 og som eksisterte i 2006 kun har en sannsynlighet på 1,3 prosent for å bli et vekstforetak i perioden 2006-2009.

Tabell 3.1 Oversikt over vekstforetak og gaseller i perioden 2006-2009.

Næring	Vekstforetak		Gaseller		Totalpopulasjon*)
	Antall	Rate (%)	Antall	Rate (%)	
A Jordbruk, skogbruk og fiske	61	0,2	18	0,0	36 775
B Bergverksdrift og utvinning	27	7,0	12	3,1	384
C Industri	310	3,6	94	1,1	8 567
D Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	11	6,4	5	2,9	173
E Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	15	3,5	5	1,2	426
F Bygge- og anleggsvirksomhet	389	1,7	115	0,5	22 717
G Varehandel, reparasjon av motorvogner	313	1,4	108	0,5	22 368
H Transport og lagring	151	1,4	39	0,4	11 128
I Overnattings- og serveringsvirksomhet	139	2,6	66	1,2	5 343
J Informasjon og kommunikasjon	206	2,5	38	0,5	8 328
K Finansierings- og forsikringsvirksomhet	14	2,1	1	0,1	670
L Omsetning og drift av fast eiendom	42	0,8	16	0,3	5 449
M Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	184	1,4	67	0,5	12 761
N Forretningsmessig tjenesteyting	181	3,5	68	1,3	5 113
O Offentlig administrasjon og forsvar, og trykdeordninger underlagt offentlig forvaltning	4	2,6	2	1,3	155
P Undervisning	18	0,7	6	0,2	2 576
Q Helse- og sosialtjenester	62	0,5	25	0,2	12 111
R Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	32	0,6	8	0,1	5 695
S Annen tjenesteyting	11	0,2	4	0,1	5 798
T Lønnet arbeid i private husholdninger	0	0,0	0	0,0	136
U Internasjonale organisasjoner og organer	0	0,0	0	0,0	6
Z Uoppgitt	0	0,0	0	0,0	891
<b>Total</b>	<b>2 170</b>	<b>1,3</b>	<b>697</b>	<b>0,4</b>	<b>167 570</b>

\*) Totalpopulasjonen er alle foretak som startet i perioden 2000-2006 og som eksisterte i 2006.

Som det fremgår av tabell 3.1, forekommer vekstforetak i praktisk talt alle sektorer, men hyppigheten – eller ratene – varierer mye. De høyeste ratene forekommer i bergverksdrift/utvinning og elforsyning, men dette er små næringer, slik at antallet vekstforetak blir lite. Flest vekstforetak forekommer i industri, bygg- og anlegg, varehandel, informasjons- og kommunikasjonsarbeid, teknisk/vitenskapelig tje-

<sup>7</sup> Bakgrunnen for denne presiseringen er at en del av foretakene som har startet i perioden, har blitt avvirket igjen.



nesteyting og forretningsmessig tjenesteyting. Blant disse har industrien den høyeste raten av vekstforetak med 3,6, mens varehandel har den laveste raten på 1,4.

I tabell 3.2 har vi gitt en oversikt over forekomsten av vekstforetak i ulike størrelsesgrupper målt ved antall ansatte i 2006. Her har vi beregnet raten av vekstforetak (og gaseller) som andelen av alle foretak i samme størrelsesgruppe. En ser her at ratene er nokså like for alle størrelsesgrupper mellom 10 og 100 ansatte, alle disse ligger i området 23-25 prosent, mens andel vekstforetak blant de store er noe lavere på 17 prosent.

Tabell 3.2 Oversikt over vekstforetak og gaseller i perioden 2006-2009 etter størrelse i 2006.

Størrelse (ansatte) i 2006	Vekstforetak		Gaseller		Total- Populasjon
	Antall	Rate (%)	Antall	Rate (%)	
1-4	-	-	-	-	146 947
5-9	-	-	-	-	11 274
10-19	1 327	24,5	438	8,1	5 425
20-49	566	23,0	183	7,4	2 462
50-99	165	25,5	43	6,6	647
100-	112	16,9	33	5,0	663
Uoppgitt	0	0,0	0	0,0	152
Total (hele populasjonen)	2 170	1,3	697	0,4	167 570
Total for foretak med 10+ ansatte i 2006	2 170	23,6	697	7,6	9 197

Hovedkonklusjonen på denne gjennomgangen er at andelen foretak som blir vekstforetak og gaseller ut fra de benyttede definisjoner, er relativt liten. Blant alle foretak som startet i perioden 2000-2006 og som eksisterte i 2006 – til sammen over 167.000 foretak – var det kun 1,3 prosent som ble vekstforetak i perioden 2006-2009. På den annen side er det hele 23,6 prosent av foretakene som allerede hadde vokst til ti ansatte i 2006, som ble vekstforetak i perioden 2006-2009.

Et viktig spørsmål i denne sammenheng er imidlertid hvor stor andel av disse som kan karakteriseres som "genuine" oppstartsbedrifter. Vi er primært opptatt at nye, gründerbedrifter som er startet opp som uavhengige selskap, og ikke selskap som er startet opp som datterselskap av et bestående selskap.

Basert på de dataene vi har tilgang til gjennom sysselsettingsfilene, har vi ikke mulighet for å identifisere om et foretak er startet som et uavhengig selskap. Vi kan imidlertid gjøre en antakelse om at et uavhengig selskap gjerne vil starte opp med relativt få ansatte, slik at sannsynligheten for at et selskap skal være et uavhengig oppstartsselskap er relativt liten dersom det i oppstartsåret har mange ansatte. For å få et bilde av dette, har vi i tabell 3.12 i vedlegg til dette kapitlet presentert en oversikt over størrelsesfordelingen i oppstartsåret for vekstforetakene. Som det fremgår, er det i størrelsesorden 55-65 prosent av foretakene i de eldste årgangene som har mindre enn ti ansatte, mens denne andelen naturlig nok er lavere for de yngste årgangene. For hele populasjonen av vekstforetak er det i størrelsesorden ca. halvparten som har startet med minst ti ansatte i oppstartingsåret. Dette er altså en indikasjon på at vi i populasjonen av det vi har karakterisert som vekstforetak har med en relativt stor andel som vi ikke vil karakterisere som genuine oppstartsbedrifter. Vi har imidlertid ikke mulighet til å avklare dette nærmere med de data vi har tilgang til i denne studien.

### 3.3 Regional fordeling av vekstforetak

Ett av de interessante spørsmålene knyttet til vekstforetak er hvordan de fordeles over regioner. For å undersøke dette har vi i tabell 3.3 vist hvordan vekstforetakene og gasellene fordeler seg om regioner, der vi har benyttet samme inndeling som benyttes for de regionale forskningsfondene. Som det fremgår av denne oversikten, er det relativt små regionale forskjeller. Raten av vekstforetak varierer mellom 0,7 prosent som det laveste, og 1,7 prosent som det høyeste. Hovedtendensen her ser ut til å være at vi har de høyeste andeler med vekstforetak i regioner med storbymiljøer, mens de laveste andelene forekommer i regioner uten storbymiljøer.

Tabell 3.3 Oversikt over vekstforetak og gaseller i perioden 2006-2009 etter regioner\*).

Region	Vekstforetak		Gaseller		Total- Populasjon*
	Antall	Rate (%)	Antall	Rate (%)	
Hovedstadsregionen	620	1,6	192	0,5	39 800
Innlandet	119	0,7	43	0,3	16 195
Oslofjord-regionen	352	1,1	117	0,4	32 015
Agder	114	1,3	41	0,5	8 940
Vestlandet	507	1,7	159	0,5	30 714
Midt-Norge	279	1,2	86	0,4	23 022
Nord-Norge/Svalbard	178	1,1	58	0,3	16 714
Kontinentalsokkelen/uoppgitt	1	0,6	1	0,6	170
<b>Total</b>	<b>2 170</b>	<b>1,3</b>	<b>697</b>	<b>0,4</b>	<b>167 570</b>

\*) Her er benyttet samme regioninndeling som benyttes for regionale forskningsfond:

Hovedstadsregionen: Akershus, Oslo

Innlandet: Hedmark, Oppland

Oslofjord-regionen: Østfold, Buskerud, Vestfold, Telemark

Agder: Aust-Agder, Vest-Agder

Vestlandet: Rogaland, Hordaland, Sogn og Fjordane

Midt-Norge: Møre og Romsdal, Sør-Trøndelag, Nord-Trøndelag

Nord-Norge: Nordland, Troms, Finnmark, Svalbard

For å få et bedre bilde av de regionale variasjonene, har vi i tabell 3.4 laget en oversikt over forekomsten av vekstforetak og gaseller der den regionale inndelingen er gjort ut fra sentrum-periferi-dimensjonen. Heller ikke her kommer det frem noen større variasjoner enn de vi fikk frem på grunnlag av regioninndelingen for de regionale forskningsfondene, men tendensen til at de regionale variasjonene følger et sentrum-periferi-mønster fremkommer her ganske tydelig. Den høyeste andelen på 1,9 prosent vekstforetak forekommer i det vi har kalt øvrige storbyområder, det vil si storbyområdene bortsett fra hovedstadsområdet der andelen vekstforetak er 1,6 prosent, som er det nest høyeste. For de øvrige regionene ser så andelen vekstforetak ut til å følge en fallende andel jo mer perifert et område er, og med den laveste andelen i utkantområder, der andelen er på 0,7 prosent.

Tabell 3.4: Oversikt over vekstforetak og gaseller i perioden 2006-2009 etter sentralitet\*).

Sentralitet (region)	Vekstforetak		Gaseller		Total- Populasjon*
	Antall	Rate (%)	Antall	Rate (%)	
Hovedstaden	600	1,6	181	0,5	38 050
Øvrige storbyområder	441	1,9	140	0,6	22 621
Ytre hovedstadsområde	175	1,3	53	0,4	13 255
Mellombyområde	325	1,3	113	0,5	24 535
Småbyer og byomland	266	1,0	88	0,3	25 726
Mindre sentrale småbyer	133	1,1	47	0,4	12 522
Utkant	221	0,7	70	0,2	30 002
Ukjent sentralitet	9	1,0	5	0,6	859
<b>Total</b>	<b>2 170</b>	<b>1,3</b>	<b>697</b>	<b>0,4</b>	<b>167 570</b>

\*) Denne inndelingen er basert på kommunetilhørighet og gir et mål på hvor sentralt beliggende et foretak er.

Regioninndelingen i tabellen er ordnet slik at sentraliteten avtar gradvis fra hovedstadsområdet til utkantsområdet, med hovedstaden som det mest sentrale geografiske området og utkant som det minst sentrale geografiske området. Øvrige storbyområder omfatter Trondheim, Bergen, Stavanger/Sandnes og Moss/Holmestrand

Som vi har sett tidligere, varierer forekomsten av vekstforetak mellom næringer, og det kan også tenkes at de har ulike regionale mønstre. For å belyse dette, har vi i tabell 3.5 og 3.6 sett på det regionale mønstret i de næringer vi anser som mest interessante i vår sammenheng, industri og kunnskapsbasert tjenesteyting, der sistnevnte gjelder tjenesteyting innen informasjon og kommunikasjon, faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting og forretningsmessig tjenesteyting.

Tabell 3.5 Oversikt over vekstforetak og gaseller i industrien i perioden 2006-2009 etter sentralitet.

Sentralitet (region)	Vekstforetak		Gaseller		Total- Populasjon*
	Antall	Rate (%)	Antall	Rate (%)	
Hovedstaden	34	2,2	10	0,7	1 517
Øvrige storbyområder	56	4,8	15	1,3	1 178
Ytre hovedstadsområde	29	3,5	5	0,6	820
Mellombyområde	49	3,5	15	1,1	1 416
Småbyer og byomland	60	4,0	26	1,8	1 483
Mindre sentrale småbyer	25	4,0	7	1,1	619
Utkant	54	3,6	14	0,9	1 491
Ukjent sentralitet	3	7,0	2	4,7	43
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>3,6</b>	<b>94</b>	<b>1,1</b>	<b>8 567</b>

Tabell 3.6 Oversikt over vekstforetak og gaseller i kunnskapsbasert tjenesteyting\*) i perioden 2006-2009 etter sentralitet.

Sentralitet (region)	Vekstforetak		Gaseller		Total- Populasjon*
	Antall	Rate (%)	Antall	Rate (%)	
Hovedstaden	235	2,3	63	0,6	10 305
Øvrige storbyområder	141	3,2	41	0,9	4 413
Ytre hovedstadsområde	34	1,6	9	0,4	2 153
Mellombyområde	69	1,9	27	0,8	3 545
Småbyer og byomland	48	1,8	14	0,5	2 616
Mindre sentrale småbyer	21	1,9	10	0,9	1 133
Utkant	22	1,1	8	0,4	1 964
Ukjent sentralitet	1	1,4	1	1,4	73
<b>Total</b>	<b>571</b>	<b>2,2</b>	<b>173</b>	<b>0,7</b>	<b>26 202</b>

\*)Inkluderer næringene J Informasjon og kommunikasjon, M Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting og N Forretningsmessig tjenesteyting (se tabell 3.1).

Her fremkommer det noen interessant forskjeller. Innen industrien forekommer den desidert høyeste andelen av vekstforetak i øvrige storbyområder, mens den laveste andelen forekommer i hovedstadsområdet. Alle øvrige regioner ligger på et nivå mellom disse, og det er her ikke noe klart sentrum-periferimønster. I motsetning til dette følger kunnskapsbasert tjenesteyting et relativt klart sentrum-periferimønster med den høyeste forekomsten av vekstforetak i øvrige storbyområder, mens utkantområder har den laveste forekomsten.

### 3.4 Kjennetegn ved vekstforetak

Vi har også gjort noen undersøkelser om det er forskjeller på vekstforetak og andre foretak med hensyn til kjennetegn ved de ansatte, og vi har da sett på andelen kvinner, utdanningsnivå og aldersfordeling, jf. tabellene 3.7, 3.8 og 3.9.

Når det gjelder andelen kvinner, viser tabell 3.7 at vekstforetak gjennomgående har en vesentlig lavere andel kvinnelige ansatte enn totalpopulasjonen av foretak, nemlig 34 prosent i vekstforetakene mot 45 prosent i hele populasjonen. Når vi går inn på de enkelte næringer, er det imidlertid gjennomgående små forskjeller på andelen kvinner i vekstforetak sammenliknet med hele foretak i bransjen, det er endog noen eksempler på at kvinner utgjør en større andel i vekstforetak sammenliknet med hele næringen, jf særlig landbruk, offentlige virksomheter og kulturell virksomhet. Når kvinner totalt sett likevel har en relativt mindre andel vekstforetak totalt, skyldes det at vi har den høyeste andelen vekstforetak i sektorer der kvinner har relativt lave andeler blant de ansatte (som industri, bygg- og anlegg og kunnskapsbasert tjenesteyting).

Tabell 3.7 Oversikt over antall foretak, antall ansatte og andel kvinner i vekstforetak og gaseller i perioden 2006-2009.<sup>1)</sup>

Næring	Vekstforetak			Totalpopulasjon		
	Antall foretak	Antall ansatte	Andel kvinner	Antall foretak	Antall ansatte	Andel kvinner
A Jordbruk, skogbruk og fiske	61	1 686	29	36 775	36 504	19
B Bergverksdrift og utvinning	27	2 268	18	384	6 923	17
C Industri	310	19 990	20	8 567	68 242	22
D Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	11	576	31	173	4 309	25
E Vannforsyning, avløp og renovasjon	15	718	7	426	6 276	47
F Bygge- og anleggsvirksomhet	389	11 812	7	22 717	62 884	7
G Varehandel, reparasjon av motorvogner	313	13 823	46	22 368	98 458	49
H Transport og lagring	151	9 041	17	11 128	63 106	24
I Overnattings- og serveringsvirksomhet	139	4 387	61	5 343	27 327	60
J Informasjon og kommunikasjon	206	8 516	32	8 328	31 752	29
K Finansierings- og forsikringsvirksomhet	14	635	48	670	15 751	48
L Omsetning og drift av fast eiendom	42	1 176	41	5 449	9 851	35
M Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	184	8 810	34	12 761	42 340	42
N Forretningsmessig tjenesteyting	181	10 742	46	5 113	35 510	50
O Offentlig administrasjon og forsvar mm	4	3 250	58	155	49 186	43
P Undervisning	18	864	65	2 576	18 117	72
Q Helse- og sosialtjenester	62	4 456	79	12 111	162 192	79
R Kulturell virks., underholdning og fritidsakt	32	1 803	64	5 695	11 365	58
S Annen tjenesteyting	11	438	74	5 798	10 898	77
T Lønnet arbeid i private husholdninger	0	0		136	201	27
U Internasjonale organisasjoner og organer	0	0		6	29	52
Z Uoppgitt	0	0		891	648	17
Total	2 170	104 991	34	167 570	761 869	45

<sup>1)</sup> Tall for antall ansatte og andel kvinner gjelder for 2009.

Når det gjelder utdanningsnivå, er hovedtendensen at andelen av de ansatte med høyere utdanning av noe lavere i vekstforetak enn i totalpopulasjonen av foretak, forskjellen skyldes først og fremst at andelen med høyere utdanning av lavere grad er større i totalpopulasjonen enn i vekstforetakene, mens andelen med høyere utdanning av høyere grad og forskerutdanning er omtrent på samme nivå. For de enkelte næringer er det noen variasjoner på dette mønstret, men ikke noe som peker i noen bestemt retning.

Tabell 3.8 Oversikt over andel ansatte med høyere utdanning (lavere og høyere grad) og forskerutdanning i vekstforetak i 2009 etter næring (%).

Næring	Vekstforetak				Totalpopulasjon			
	Lavere grad	Høyere grad	Forsker.	Total	Lavere grad	Høyere grad	Forsker.	Total
A Jordbruk, skogbruk og fiske	21,6	10,7	0,2	32,5	10,3	4,5	0,2	14,9
B Bergverksdrift og utvinning	18,4	13,4	0,7	32,6	17,8	11,6	0,7	30,1
C Industri	13,2	5,0	0,3	18,6	13,3	5,1	0,3	18,6
D Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsfors.	20,3	16,3	1,0	37,7	26,1	16,3	0,6	43,0
E Vannforsyning, avløp og renovasjon	5,0	1,0	0,0	6,0	23,0	2,7	0,1	25,8
F Bygge- og anleggsvirksomhet	5,9	1,0	0,0	6,9	6,3	1,4	0,0	7,6
G Varehandel, reparasjon av motorvogner	11,0	1,2	0,0	12,2	10,6	1,9	0,0	12,6
H Transport og lagring	9,5	0,9	0,0	10,5	9,9	1,5	0,0	11,4
I Overnattings- og serveringsvirksomhet	8,0	0,5	0,0	8,6	8,8	0,6	0,0	9,4
J Informasjon og kommunikasjon	35,7	16,8	0,7	53,2	36,6	14,8	0,7	52,1
K Finansierings- og forsikringsvirksomhet	38,9	17,0	0,3	56,2	35,9	11,6	0,2	47,7
L Omsetning og drift av fast eiendom	28,1	7,1	0,0	35,3	25,8	5,8	0,1	31,6
M Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	23,6	16,8	1,9	42,4	29,3	21,5	2,5	53,3
N Forretningsmessig tjenesteyting	16,9	5,2	0,1	22,1	21,1	5,0	0,1	26,2
O Offentlig administrasjon og forsvar mm	21,8	33,1	0,5	55,3	31,5	13,0	0,3	44,8
P Undervisning	47,8	10,8	0,5	59,0	41,6	6,8	0,5	48,9
Q Helse- og sosialtjenester	32,7	1,9	0,0	34,6	43,4	10,5	0,7	54,6
R Kulturell virks., underholdning og fritidsakt	25,2	5,9	0,2	31,3	29,7	6,4	0,3	36,4
S Annen tjenesteyting	6,2	0,7	0,0	6,8	9,9	4,3	0,2	14,4
T Lønnet arbeid i private husholdninger	-	-	-	-	10,4	3,0	0,0	13,4
U Internasjonale organisasjoner og organer	-	-	-	-	27,6	37,9	0,0	65,5
Z Uoppgitt	-	-	-	-	9,9	4,2	0,3	14,4
Total	16,7	6,7	0,3	23,8	23,3	7,2	0,4	30,9

Tabell 3.9 Aldersfordeling blant ansatte i vekstforetak i 2009 etter næring (%).

Næring	Vekstforetak				Totalpopulasjon			
	-29	30-49	50+	Total	-29	30-49	50+	Total
A Jordbruk, skogbruk og fiske	28,6	52,8	18,5	100,0	11,9	34,1	54,0	100,0
B Bergverksdrift og utvinning	9,9	60,2	29,9	100,0	11,7	60,0	28,3	100,0
C Industri	18,7	52,4	28,9	100,0	14,9	49,9	35,3	100,0
D Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsfors.	13,0	48,4	38,5	100,0	7,3	46,4	46,3	100,0
E Vannforsyning, avløp og renovasjon	19,5	58,6	21,9	100,0	12,1	46,5	41,4	100,0
F Bygge- og anleggsvirksomhet	27,3	48,9	23,9	100,0	21,5	45,2	33,3	100,0
G Varehandel, reparasjon av motorvogner	46,1	40,0	13,8	100,0	36,9	39,6	23,4	100,0
H Transport og lagring	16,9	48,9	34,2	100,0	14,4	44,2	41,5	100,0
I Overnattings- og serveringsvirksomhet	55,5	34,5	10,0	100,0	49,7	35,0	15,3	100,0
J Informasjon og kommunikasjon	20,7	65,1	14,2	100,0	14,7	61,9	23,5	100,0
K Finansierings- og forsikringsvirksomhet	20,0	64,9	15,1	100,0	7,5	48,8	43,6	100,0
L Omsetning og drift av fast eiendom	27,3	51,1	21,6	100,0	14,1	43,0	42,9	100,0
M Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	19,9	57,4	22,8	100,0	15,2	53,1	31,7	100,0
N Forretningsmessig tjenesteyting	33,1	48,8	18,1	100,0	25,6	47,4	26,9	100,0
O Offentlig administrasjon og forsvar mm	3,8	44,8	51,5	100,0	15,3	49,9	34,8	100,0
P Undervisning	14,8	60,3	24,9	100,0	12,3	47,3	40,4	100,0
Q Helse- og sosialtjenester	24,1	54,1	21,8	100,0	13,0	49,2	37,9	100,0
R Kulturell virks, underholdning og fritidsakt	41,9	39,4	18,7	100,0	26,0	41,7	32,2	100,0
S Annen tjenesteyting	45,4	39,3	15,3	100,0	25,6	42,4	32,0	100,0
T Lønnet arbeid i private husholdninger	-	-	-	-	11,4	26,4	62,2	100,0
U Internasjonale organisasjoner og organer	-	-	-	-	10,3	55,2	34,5	100,0
Z Uoppgitt	-	-	-	-	7,3	29,0	63,7	100,0
Total	26,7	50,3	23,0	100,0	19,5	46,4	34,1	100,0

Når det gjelder aldersfordeling blant de ansatte, viser materialet en klar tendens til at vekstforetak har en høyere andel av ansatte under 30 år, denne andelen er 26,7 prosent for vekstforetakene, mens den er 19,5 prosent for hele populasjonen. Tilsvarende er andelen med ansatte på 50 år og eldre betydelig mindre for vekstforetakene enn i hele populasjonen, nemlig 23 prosent mot 34 prosent. Og denne forskjellen mellom vekstforetak og totalpopulasjonen synes å gjelde for de aller fleste næringene, det er bare et par næringer som avviker fra dette mønstret. Man kan videre merke seg at de største forskjellene i retning av høyere andel yngre ansatte har man i landbruksrelatert virksomhet (A), samt i en del tjenesteytende næringer som varehandel, finansiering og forsikring, helse og sosialtjenester, og kulturell virksomhet.

### 3.5 Oppsummering

Basert på SSBs sysselsettingsfiler har vi i denne undersøkelsen identifisert vekstforetak og gaseller i perioden 2006-2009, Undersøkelsen er avgrenset til å gjelde selskap som er etablert i perioden 2000-2006 og som fortsatt eksisterte i 2006. Totalt viser materialet at det er i underkant av 2.200 foretak som tilfredsstillt kravene til å være vekstforetak i perioden 2006-2009, Dette utgjorde 1.3 prosent av totalpopulasjonen av foretak.

Vekstforetak kan forekomme i alle næringer, men andelen vekstforetak varierer mellom næringer. De høyeste andelen forekommer i bergverksdrift og utvinning, elektrisitetsforsyning, industri og vannforsyning og renovasjon, Det er også høye andeler vekstforetak i forretningsmessig tjenesteyting, mens de laveste andelen forekommer i en del andre tjenesteytende næringer.

Når det gjelder regional fordeling, er det en tendens til at andelen vekstforetak er høyest i de sentrale byområdene og lavest i utkantområder. Dette mønstret varierer imidlertid mellom næringer. Mens det ikke er noen klar sentrum-periferi-tendens i industrien, er tendensen relativt klar i kunnskapsbasert tjenesteyting.

Det aktuelle datamaterialet gir begrenset mulighet til å identifisere spesielle kjennetegn ved vekstforetak sammenliknet med totalpopulasjonen av foretak. For de ansatte har vi sammenliknet kvinnean-

delen, andelen med høyere utdanning, og aldersfordelingen i vekstforetak i forhold til totalpopulasjonen, og finner da følgende:

Andel kvinner blant de ansatte er i gjennomsnitt mindre i vekstforetak enn i totalpopulasjonen av foretak, men dette skyldes at forekomsten av vekstforetak er større i næringer med lavere andel kvinner. Innenfor de enkelte næringer, er det ikke vesentlige forskjeller mellom vekstforetak og andre foretak når det gjelder andelen kvinner blant de ansatte.

Andelen av ansatte med høyere utdanning er noe lavere i vekstforetak enn i totalpopulasjonen av foretak, noe som først og fremst skyldes andelen med høyere utdanning av lavere grad (bachelornivå).

Vekstforetak har en høyere andel ansatte under 30 år enn totalpopulasjonen, og de har en betydelig lavere andel ansatte over 50 år. Denne forskjellen synes å gjelde for de fleste næringene, og den er særlig stor i landbruksrelatert virksomhet samt i en del tjenesteytende næringer. Dette er det området der det ser ut til å være størst forskjell på vekstforetak sammenliknet med totalpopulasjonen av foretak.

## 4 Utvikling av en gruppe eksportbedrifter

Et viktig mål for dette prosjektet er å utvikle forståelse av hvordan vekstbedrifter forholder seg til markeder og kunder. Siden mange vekstselskap er rettet mot internasjonale markeder, presenterer vi i dette kapitlet noen resultater fra en studie av en gruppe små og mellomstore eksportbedrifter, og drøfter hvilke faktorer som har betydning for internasjonal suksess. Gjennom disse analysene vil vi få frem kjennetegn på nyetablerte bedrifter som har et internasjonalt markedspotensial og hvilke utfordringer de møter.

Analysen gjelder utviklingen av et utvalg på 335 små og mellomstore eksportbedrifter i perioden 2004-2008. Datagrunnlaget består dels av svarene på en spørreundersøkelse gjennomført til bedriftslederne i 2005. For å få et bilde av hvordan bedriftene har utviklet seg i perioden, har vi i tillegg innhentet opplysninger eksportsalg, lønnskostnader, omsetning og driftsresultat. De tre nøkkelspørsmålene vi vil fokusere er:

- Hva er de viktigste forskjeller mellom de yngste bedriftene og de øvrige bedrifter?
- Hvilke faktorer (i 2005) er forbundet med vekst (omsetning og lønnskostnader) frem til 2008?
- Hvilke faktorer (i 2005) er forbundet med eksportvekst frem til 2008?

### 4.1 *Beskrivelse av bedriftene*

Tar en utgangspunkt i alle bedriftene i 2005, var gjennomsnittet en omsetning på 64.6 millioner kroner, 47 ansatte og en eksportandel på 44.8 prosent. Noen få større bedrifter influerer sterkt på en slik gjennomsnittsberegning, median gir et bedre bilde av den typiske bedrift som har 22 ansatte, omsetter for 25 millioner kroner og har en eksportandel på 41.7 prosent. Gjennomgangen viser at det ikke er forskjell i eksportandel mellom bedrifter av ulik størrelse, dvs. at de minste bedriftene har et like stort internasjonalt engasjement relativt sett som de største bedriftene i datamaterialet.

Den typiske bedrift ble etablert i 1980 (median), mens gjennomsnitt for etableringsår er 1969. Dette indikerer stor spredning i når bedriftene er etablert. For noen spørsmål (for eksempel barrierer for vekst) er det interessant å sammenligne bedriftene basert på når de ble etablert. For å kunne se særskilt på forskjeller på yngre bedrifter og øvrige (eldre) bedrifter har vi skilt mht. om de er etablert før eller etter 1995. Totalt ble 81 prosent av bedriftene klassifisert som eldre bedrifter, mens de øvrige 19 prosent er klassifisert som nyetableringer (mindre enn 10 år i virksomhet på tidspunkt for datainnsamling). Vi har dermed en gruppe på 65 yngre bedrifter som kan sammenlignes med 270 eldre bedrifter. Slik det vil fremgå av enkelte tabeller kan det være manglende observasjoner for enkeltspørsmål som gjør at det antall bedrifter en bruker i analysene kan være lavere.

Når en sammenligner disse to gruppene er de yngste bedriftene marginalt mindre (ansatte og omsetning) enn de øvrige bedriftene, mens det ikke er forskjell i eksportandel mellom de to gruppene.

## 4.2 Beskrivelse av vekstrater

Vi har valgt å presentere veksttall for perioden 2004 til 2008. Startpunktet i 2004 er valgt siden det er umiddelbart før informasjon fra undersøkelsen blant lederne i bedriftene er innhentet, 2008 er valgt siste år i perioden for å unngå virkningen av finanskrisen i 2009.

Det er beregnet prosentvise vekstrater for eksport, omsetning og lønn i perioden 2004 til 2008. Lønn er valgt som indikasjon på antall ansatte, siden tallene for ansatte er mangelfulle fra SSB. Tar en utgangspunkt i median som best beskriver "den typiske" utvikling i perioden fant vi at normalbedriften har økt lønnskostnader med 33 prosent og omsetningen med 30.2 prosent i denne fireårsperioden (tabell 4.1).

Tabell 4.1: Beskrivelse av vekstrater

2004 til 2008	Omsetningsvekst (%)		Lønnsvekst (%)	
	Nyetablerte Bedrifter (n=39)	Eldre bedrifter (n=203)	Nyetablerte bedrifter (n=39)	Eldre bedrifter (n=203)
<b>Gjennomsnitt</b>	87.1%	69.6%	54.3%	46.7%
<b>Median</b>	46.8%	29.2%	43.7%	31.5%

Når en sammenligner de to bedriftsgruppene er den prosentvise veksten både i omsetning og lønnskostnader markert høyere blant de nyetablerte bedriftene, enten en baserer seg på gjennomsnitt eller median. Det samme viser seg også dersom en baserer seg på realvekst (endring i faktisk omsetning, endring i faktiske lønnskostnader) der de yngste bedriftene har noe sterkere vekst enn eldre bedrifter. Dersom en ser på resultatene fra tabell 4.1, viser de også at variasjonen i vekstrater er større for de nyetablerte bedriftene, med langt større forskjell på gjennomsnitt og median. Dette betyr at når det gjelder vekst i perioden 2004 til 2008 er situasjonen:

- De nyetablerte bedriftene hadde klart høyere *prosentvis vekst* i lønnskostnader og omsetning
- De nyetablerte bedriftene hadde noe høyere *absolutt vekst* i lønnskostnader og omsetning
- Variasjonen i vekstrate var markert høyere blant de nyetablerte bedriftene.

Gjennom analyse av data fremgikk det at 25.6 prosent av bedriftene hadde nedgang i omsetning i perioden 2004 til 2008, tilsvarende hadde 21.5 prosent også nedgang i faktiske lønnskostnader. I en annen utviklingsbane fant vi at 14.9 prosent hadde mer enn 100 prosent lønnsvekst og 20.7 prosent hadde mer enn 100 prosent vekst i omsetningen. Tabell 4.2 viser hvordan bedriftene fordeler seg på ulike kategorier vekst, her har vi skilt mellom nedgang, lav vekst (0-50 prosent), medium vekst (51-100 prosent) og høy vekst (mer enn 100 prosent).

Tabell 4.2: Andel av bedrifter i ulike vekstgrupper

2004 til 2008	Omsetningsvekst (%)	Lønnsvekst (%)
<b>Nedgang</b>	25.6	21.5
<b>Lav vekst (0-50%)</b>	35.4	41.3
<b>Medium vekst (51-100%)</b>	18.3	22.3
<b>Høy vekst (101+%)</b>	20.7	14.9
<b>Sum</b>	100%	100%

I datamaterialet fra SSB var bedriftenes eksportsalg inkludert. Den typiske bedrift hadde økt sitt eksportsalg i perioden 2004 til 2008 med 7.1 prosent (median), noe som er vesentlig lavere enn den totale omsetningsvekst i perioden på 30.2 prosent. Ut fra dette ser vi at det totalt i bedriftsgruppen har vært en utvikling bort fra internasjonalt salg og over til vekst basert på salg i Norge. Denne utviklingen vises også i tabell 4.3.



Tabell 4.3: Andel av bedrifter i ulike grupper eksportutvikling.

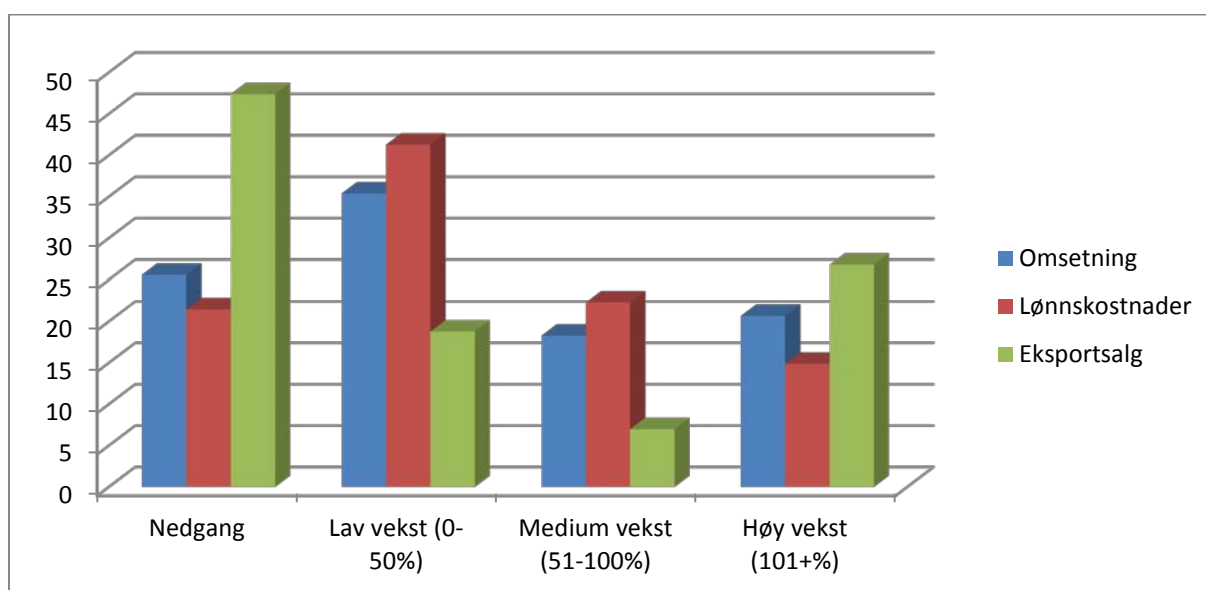
2004 til 2008	Eksportvekst (%)
<b>Nedgang</b>	47.4
<b>Lav vekst (0-50%)</b>	18.8
<b>Medium vekst (51-100%)</b>	7.0
<b>Høy vekst (101+%)</b>	26.8
<b>Sum</b>	100%

Det mest iøynefallende resultat er at nesten halvparten av bedriftene (47.4 prosent) hadde nedgang i sitt eksportsalg i perioden. Data fra Belgia referert i kapittel 2 pekte på at 21.5 prosent av eldre belgiske eksportbedrifter som hadde eksport i 1998, hadde avsluttet det internasjonale engasjement i 2005. Foreløpig upubliserte tall fra Danmark (Made in Denmark prosjektet) viser også fall i andel eksportbedrifter, mens det er dokumentert store forskjeller på hvordan mellomstore tyske og franske eksportbedrifter utvikler seg (Mayer og Gianmarco, 2008).

Vi anvendte en clusteranalyse for å gruppere bedriftene basert på endring i omsetning og eksportsalg. Dette ga følgende hovedgrupper bedrifter:

- Bedrifter som ikke vokser hjemme, men internasjonalt (13.4 prosent)
- Bedrifter som vokser markert både på hjemmemarkedet og internasjonalt (21.1 prosent)
- Bedrifter som har nedgang eller lav vekst, både hjemme og internasjonalt (50 prosent)
- Bedrifter som vokser hjemme, men har nedgang internasjonalt (15.5 prosent)

Datamaterialet viser den store variasjon det er i vekstrate mellom bedrifter, samtidig som det også viser hvordan en mindre andel bedrifter står for en vesentlig del av økningen i eksportsalg. Figur 4.1 gir en grafisk illustrasjon av utviklingen i bedriftene mellom 2004 og 2008.



Figur 4.1 Andel av bedriftene i ulike vekst kategorier i perioden 2004 til 2008

Dersom en ser utelukkende på den gruppen bedrifter som ble definert som nyetablert (mindre enn 10 år gamle på tidspunkt for datainnsamling i 2005) og utviklingen i eksportsalg finner vi igjen at variasjonen er større enn for øvrige bedrifter. Det er flere i denne gruppen yngre bedrifter som har nedgang (mer enn 50 prosent) men også flere som har høy vekst (i overkant av 30 prosent). Vi har ikke grunnlag for å konkludere mht. om dette skyldes et relativt lavt antall bedrifter (rundt 50) eller en faktisk større variasjon i eksportutvikling blant de yngste bedriftene.

I de videre avsnitt ser vi på i hvilken grad utviklingen i perioden 2004-2008 er korrelert med de faktorer vi har registrert for 2005. Vi gjennomgår følgende grupper faktorer:

- Betydning av ulike grupper samarbeidspartnere
- Barrierer mot vekst
- Ambisjoner om vekst
- Betydning av team
- Betydning av valgmuligheter
- Egenskaper ved produkter, salgsprosesser og markedsrettet samarbeid

Denne fremstillingen baserer seg på alle bedriftene i utvalget, men vi vil også peke på hvilke forskjeller det er mellom de nyetablerte bedriftene og de øvrige bedrifter når det gjelder hvordan de svarer på de ulike delspørsmål.

### 4.3 Betydning av eksterne partnere og vekst

Vi undersøkte om den betydning ulike eksterne aktører hadde for bedriften var forbundet med vekst-rate mellom 2004 og 2008 (tabell 4.4).

Tabell 4.4 Betydning av eksterne partnere og realisert vekst

	Omsetning	Lønnskostnader	Eksportvekst
Investormiljø			
Forskningsstiftelser	0.134**		
Konsulentfirma	0.220***		0.131*
Universitet og høyskoler	0.223****	0.166**	
Norges Forskningsråd	0.173***	0.184***	
Bransjeorg			
Fagforeninger			
SIVA			-0.140*
Næringshager			
Lokalt næringsmiljø			
"Tidligere SND"			
"Tidligere Eksportrådet"			

Korrelasjonskoeffisienter, \*:  $p < 0.10$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*\*:  $p < 0.001$

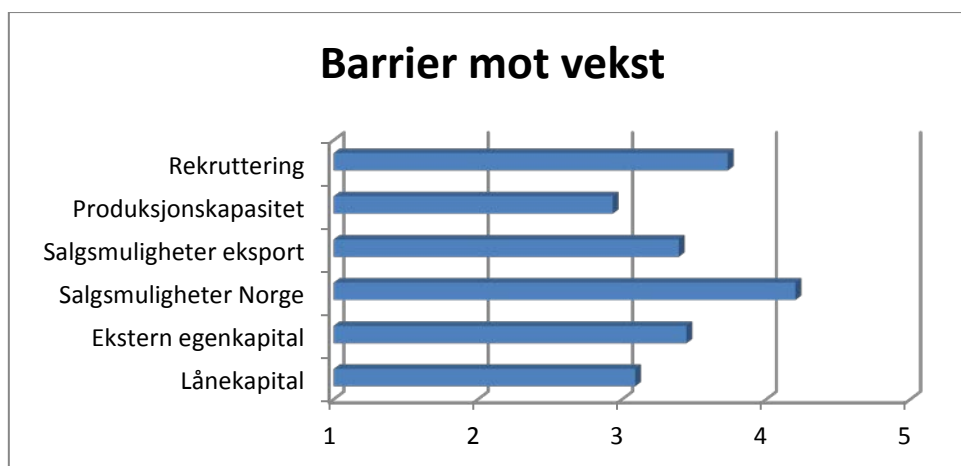
Vi fant ingen sammenheng med vekst for aspekter som samspill med investorer, bransje-organisasjoner, fagforeninger eller Innovasjon Norge. Bedrifter som oppga tilknytning til SIVA hadde en svakere eksportutvikling enn øvrige bedrifter, men dette er en statistisk sett svak sammenheng.

Det tydelige mønster er at bedrifter som oppgir at de orienterer seg mot forskningsstiftelser, universiteter/høyskoler samt Norges forskningsråd har en markert høyere vekst enn øvrige bedrifter. Tilsvarende benytter de gjennomgående konsulentfirma i større grad.

I tillegg ble det gjort en sammenligning av de nyetablerte bedriftene og øvrige bedrifter. Her er det en meget stor forskjell i betydningen av investormiljøer som er langt viktigere for de yngste bedriftene ( $p < 0.001$ ).

#### 4.4 Barrierer mot vekst

Bedriftene ble spurt om hva de oppfattet som de viktigste barrierer for vekst. Figur 4.2 viser gjennomsnittet for svarene mht. ulike barrierer.



Figur 4.2: Barrierer mot vekst

Den viktigste faktor er manglende salgsmuligheter på hjemmemarkedet, deretter kommer tilgang på kompetent personale. Dersom en ser på den underliggende fordeling knyttet til kapitalsiden oppgir 14.4 prosent at mangel på lånekapital er en stor eller meget stor barriere, tilsvarende oppgir 18.2 prosent av mangel på ekstern egenkapital er av stor betydning.

Dersom en sammenligner de nyetablerte bedriftene med øvrige bedrifter, oppgir de unge bedriftene signifikant større barrierer når det gjelder tilgang på lånekapital og tilgang på ekstern egenkapital. For denne bedriftsgruppen oppgis mangel på ekstern egenkapital som den viktigste barriere for vekst.

Hvorvidt oppfattede barrierer hadde sammenheng med faktisk oppnådde senere resultater er undersøkt i tabell 4.5.

Tabell 4.5 Barrierer mot vekst og realisert vekst

	Omsetning	Lønnskostnader	Eksportvekst
Mangel lånekapital			
Mangel ekstern egenkapital			
Manglende salgsmulig Norge			
Manglende salgsmulig eksport	-0.156**	-0.185***	
Rekruttering			

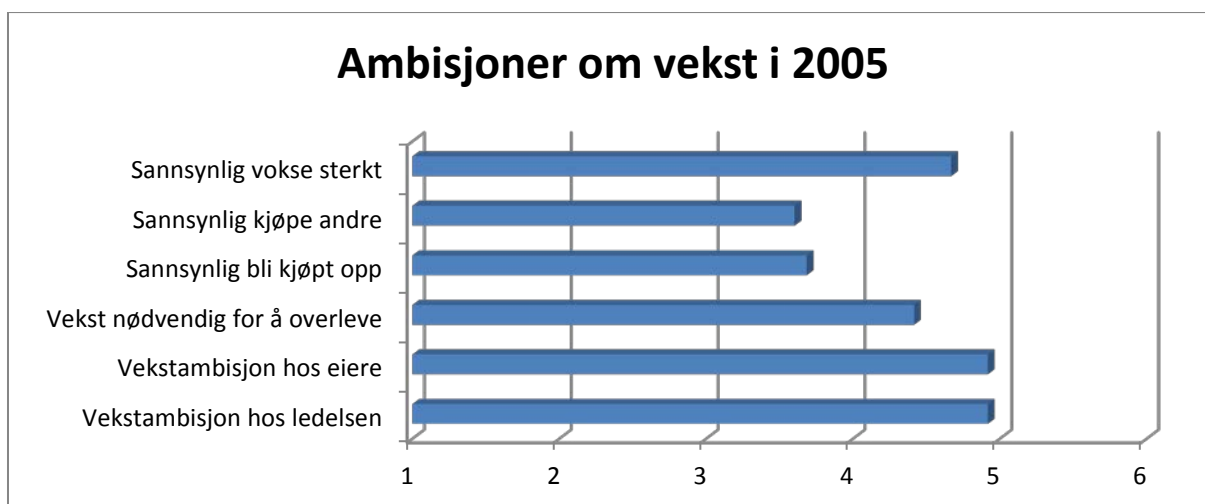
Korrelasjonskoeffisienter, \*:  $p < 0.10$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*\*:  $p < 0.001$

Det generelle bilde er at oppfattede barrierer for vekst har liten sammenheng med hvordan bedriftene senere faktisk utvikler seg. Unntaket er at de som oppga manglende internasjonale markedsmuligheter som en barriere, senere hadde en svakere vekst i omsetning og lønnskostnader enn øvrige bedrifter. Interessant nok var dette ikke forbundet med utviklingen i eksportsalget.

Ut fra disse resultatene synes det som om at spørsmål til bedrifter om opplevde vekstbarrierer i liten grad kan anvendes til å forutsi faktisk senere vekst, og at de som oppgir mange/betydelige barrierer ikke utvikler seg svakere enn de som definerer barrierer som lite viktige.

#### 4.5 Ambisjoner om vekst

I spørreundersøkelsen ble det også inkludert spørsmål om vekstønsker og sannsynligheter for oppkjøp. Figur 4.3 viser gjennomsnittlig score på disse spørsmålene.



Figur 4.3: Vekstambisjoner i 2005

Det er gjennomgående høye vekstønsker hos eiere og ledelse, mellom 44 og 45 prosent av bedriftene oppgir meget store eller store vekstambisjoner hos både eiere og ledelse. Gjennomsnitt knyttet til sannsynlighet for at bedriften selv skal kjøpe opp andre eller bli kjøpt opp er lavere, 22 prosent oppgir at det er betydelig sannsynlighet for at de vil bli kjøpt opp mens 17 prosent oppgir at de kan komme til å kjøpe opp andre bedrifter.

Når vi sammenligner de nyetablerte eksportbedriftene med de eldre bedriftene, fremkommer store forskjeller. De yngste bedriftene angir mye høyere sannsynlighet for vekst og for å bli kjøpt opp, og de angir også langt høyere vekstambisjoner hos ledelse og eiere enn de eldre bedriftene. Når disse svarene sees i lys av den store variasjon i faktisk vekstrate i de nyetablerte bedriftene, tyder dette på at det bare er en mindre gruppe som lykkes i å realisere veksten.

Tabell 4.6 viser de sammenhenger vi fant mellom disse svarene om ambisjoner i 2005 og faktisk vekst i bedriftene.

Tabell 4.6 Vekstambisjoner og realisert vekst

	Omsetning	Lønnskostnader	Eksporthvekst
Vekst et ønske i ledelsen			
Vekst et ønske fra eiere			
Vekst nødvendig for overleve			
Sanns. bli kjøpt opp	0.136**		
Sanns. kjøpe andre	0.167**	0.199***	
Sanns. bli mye større	0.113*	0.128*	
Forventning egen omsetning		0.164**	

Korrelasjonskoeffisienter, \*:  $p < 0.10$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*\*:  $p < 0.001$

Det er en positiv sammenheng mellom hvordan bedriftene vurderer sannsynligheten for at bedriften skal bli større med faktisk realisert vekst i omsetning og lønnskostnader. Dette indikerer at det er en realistisk situasjonsforståelse blant lederne i bedriftene. I tillegg ser en at vekstønsker hos ledelse eller eiere ikke er korrelert med senere vekst. En implikasjon er at vekstambisjoner (hos eiere/ledere) til en viss grad er noe annet enn de anslag ledere gjør om hva som er realistisk å oppnå. Denne nyanseforskjellen indikerer at det er mer målrettet å stille spørsmål om hva en vurderer som mest sannsynlige fremtidige utvikling, noe som gir et bedre bilde enn spørsmål om hvilke ambisjoner eller målsetninger bedriftene har i forhold til fremtidig vekst.

Interessant nok fremstår spørsmålet om hvor sannsynlig det er at bedriften kommer til å kjøpe opp andre bedrifter som sterkt korrelert med senere vekst i omsetning og lønnskostnader. Siden få bedrifter faktisk har gjennomført oppkjøp, synes dette spørsmålet å reflektere prosesser rundt endrings- og vekstprosesser det kan være interessant å arbeide videre med.

#### 4.6 Team

Det ble videre stilt spørsmål knyttet til ledelsesteamet, knyttet til om det var variert satt sammen (tabell 4.7).

Tabell 4.7. Sammensetning av team og realisert vekst

	Omsetning	Lønnskostnader	Eksportvekst
Variasjon yrkesmessig bagrunn			
Variasjon utdanningstype	0.142**	0.145**	0.130*
Variasjon alder			
Variasjon lenge ansatt			

Korrelasjonskoeffisienter, \*:  $p < 0.10$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*\*:  $p < 0.001$

Tabellen gir uttrykk for at et team satt sammen av personer med ulike utdanningsbakgrunn er positivt, en nærliggende tolkning er at dette kan reflektere nødvendigheten både av teknologisk og merkantil kompetanse i bedriftene. Når vi sammenlignet nyetablerte bedrifter med øvrige bedrifter, var det ingen signifikante forskjeller for de ulike spørsmål rundt teamets sammensetning.

#### 4.7 Valgmuligheter

Bedrifter vil i varierende grad ha valgmuligheter knyttet til kunder, distribusjonsløsninger og markeder. Vi ønsket å vurdere om det å ha flere valgmuligheter ville være positivt for senere utvikling (tabell 4.8).

Tabell 4.8 Valgmuligheter og realisert vekst

Valgmuligheter vedr.	Omsetning	Lønnskostnader	Eksportvekst
Geografiske markeder		0.111*	
Type kunder			
Type distribusjon			
Tilleggstjenester	0.213****	0.148**	
Samarbeid			

Korrelasjonskoeffisienter, \*:  $p < 0.10$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*\*:  $p < 0.001$

Her finner vi at kun en faktor har sterk betydning, dette er muligheten for å utvikle tilleggstjenester. Der dette er tilfelle, er det en sterk indikasjon på senere vekst i bedriftens omsetning. Overordnet sett er dette en av de klareste faktorer knyttet til fremtidig vekstrate i dette utvalget bedrifter. En implikasjon er at stimulering av bedrifter som ønsker å utvikle tilleggstjenester rundt sitt grunnleggende tilbud i markedet kan være en effektiv mekanisme for å skape vekst.

Når vi sammenligner nyetablerte bedrifter med de øvrige bedrifter, har de større valgmuligheter når det gjelder geografiske markeder, type distribusjon og mer varierte muligheter når det gjelder samarbeid med andre bedrifter. Det er imidlertid ikke slik at de har bedre muligheter til å utvikle tilleggstjenester enn det øvrige bedrifter har.

#### 4.8 Egenskaper ved produkter, salgsprosess, distribusjon og kunder.

Vi stilte en lang rekke spørsmål om egenskaper ved de produkter og tjenester som ble tilbudt i markedet. Her ventet vi å finne at nyetablerte bedrifter i større grad enn øvrige bedrifter hadde unike og/eller

avanserte bedrifter gitt at de vurderte å ha et internasjonalt markedspotensial for sine produkter. Resultatene indikerer en sammenheng i denne retning, uten at dette er signifikant.

I tabell 4.9 har vi inkludert spørsmål som er signifikante ovenfor minst ett vekstmål.

Tabell 4.9 Produkter/teknologi og realisert vekst

	Omsetning	Lønnskostnader	Eksportvekst
Teknisk avansert	0.194***	0.124*	
Unik teknologi	0.205***	0.165**	
Krever service	0.135**		0.147**
Kontakt til salg tar tid	0.218****	0.180***	0.169**
Tvil under salgsprosess	0.167**	0.152**	0.131*
Tildeling på anbud	0.182**		0.180**
Oppfattes som innovative	0.184**	0.152**	0.126*

Korrelasjonskoeffisienter, \*:  $p < 0.10$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*\*:  $p < 0.001$

Disse resultatene gir et tydelig bilde, der er positivt for vekst å ha teknologisk avanserte produkter som er unike og oppfattes som innovative i markedet. I tillegg er det gunstig dersom det er omfattende og komplekse kjøpsprosesser, gjerne også at ordre tildeles etter anbudskontrakter. Motsatt betyr det at enkle, standardiserte produkter ikke er positivt for bedrifters vekstrate verken på hjemmemarkedet eller på internasjonale markeder. En konsekvens er at behovet for ressurser til produkt- og teknologiutvikling er en nøkkelfaktor, uten dette kan ikke den type produkter som gir best grunnlag for vekst frembringes av små- og mellomstore norske bedrifter.

I fremstillingen så langt har det vært få faktorer unntatt de som er direkte knyttet til produkter/teknologi som har vært relatert til eksportvekst. Som tabell 4.10 viser er det mange og sterke funn når en ser på aspekter ved distribusjonsledd og kunder.

Tabell 4.10 Samarbeid, kontroll og realisert vekst

	Omsetning	Lønnskostnader	Eksportvekst
Vektlegger fortsatt samarbeid			-0.162**
Samarbeid kunder basert på tillit	-0.121*		-0.180**
Stoler på kunder	-0.123*		-0.153**
Samarbeid kunde gjensidig nyttig			-0.155**
Samarbeid i lang tid fremover	-0.152**		-0.162**
Mellomledd ivaretar forhandlinger	-0.142*		-0.185**
Mellomledd tar besl. utvikling			-0.202***
Mellomledd tar besl. om produktv.	-0.190**		-0.142*
Mellomledd adm. kundekontakt	-0.134*		-0.243***

Korrelasjonskoeffisienter, \*:  $p < 0.10$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*\*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*\*:  $p < 0.001$

Det vi ser her er et konsistent mønster. Dersom en bedrift i 2005 oppgir at den vektlegger tillit og langsiktighet i samarbeidet med internasjonale partnere og i tillegg lar mellomledd eller partnere ta beslutninger, har dette en klar *negativ* effekt for senere eksportresultater. Tilsvarende gjelder for omsetningsvekst. Disse resultatene gir en klar indikasjon på at norske små- og mellomstore eksportbedrifter kan være for naive i sin tilnærming til internasjonal aktivitet, det er de minst tillitsbaserte som lykkes i størst grad. Samtidig reflekterte flere av casestudiene den samme situasjon, der en pekte på at en hadde stolt for mye på andre og over tid blitt langt mer forsiktig, eksemplifisert ved sitater som " *Vi kan ikke stole på noen, det har vi lært*". En implikasjon er at disse resultatene tyder på at norske små- og mellomstore bedrifter i større grad enn nå bør forberedes på risikofaktorene ved eksportrettet virksomhet – der stor grad av tillit til andre ikke uten videre er en hensiktsmessig tilnærming.

Det ene aspektet er tillit, det andre hovedelementet i spørsmålene er i hvilken grad en beholder kontrollen over beslutninger i forhold til internasjonale markeder. Dersom mye overlates til mellomledd eller partnere, hadde dette en klar sammenheng med at en i den kommende periode oppnådde svak-

ere resultater enn i de bedriftene som hadde sterkere styring med det internasjonale, markedsrettede arbeidet.

I en sammenligning mellom nyetablerte bedrifter og øvrige bedrifter, var det ingen signifikante forskjeller i svarene som ble gitt rundt de ulike aspekter ved tillit/samarbeid eller grad av delegering av oppgaver og ansvar til mellomledd.

#### **4.9 Samlet vurdering**

På grunnlag av den foregående gjennomgang, kan det oppsummeres noen sentrale funn knyttet til vekstforetak:

*De må ha den nødvendige konkurransestyrke, i praksis teknologisk avanserte, gjerne unike produkter som oppfattes innovative i markedet. Langt på vei er dette en forutsetning. Samarbeid med kompetansemiljø som universiteter, høyskoler, forskningsstiftelser og konsulentfirma ser ut til å være grunnleggende for å utvikle de konkurransefortrinn som gir gjennomslag i markedet. Tilleggsfaktorer som gir positiv effekt at det er en bransje med dynamikk (oppkjøp) samt at de har mulighet for å utvikle tjenester rundt de grunnleggende produkter. I tillegg er det positivt med flere typer kompetanse i ledelsesteamet. Når det gjelder gjennomføring av markedsrettet arbeid er det positivt å være gjennomgående skeptisk og forsiktig i forhold til internasjonale partnere samt beholde kontroll over sentrale beslutninger.*

Et område der en i dag muligens ikke har et tilbud som reflekterer utfordringer for bedriftene, er knyttet til internasjonale markedssatsinger. Mer spesifikt kan det være behov for å utvikle et mer systematisk opplegg for forberedelse før en internasjonal satsing med erfaringsoverføring fra andre bedrifter og diskusjon av mulige utfordringer og risiko med hensyn til internasjonale partnere. Dette innebærer å flytte fokus til mekanismer for å redusere risiko og kompetanseutvikling knyttet til denne delen av internasjonaliseringsprosesser.

Vi har også kommentert forskjeller mellom bedrifter etablert i perioden 1995-2005 (mindre enn 10 år på tidspunkt for datainnsamling) og bedrifter etablert før 1995. Det er to helt sentrale grupper faktorer som skiller disse to gruppene bedrifter. For det første oppgis tilgang til kapital som en vesentlig viktigere barriere for vekst for de yngste bedriftene. For det andre er vekstambisjonene langt større i de yngste bedriftene.

Avslutningsvis vil vi peke på at de analysene som er presentert foran, kun er de første resultatene av et arbeid som vil bli ført videre. Analysene så langt er enkle, vi vil senere gå langt dypere inn materialet og studere i interaksjonen mellom ulike grupper faktorer med sikte på økt forståelse av vekstmekanismene i internasjonalt orienterte små- og mellomstore bedrifter.

## 5 Erfaringer fra casestudier

En viktig del av prosjektet har vært å gjennomføre et antall casestudier av vekstbedrifter for å utvikle bedre innsikter i hvilke utfordringer og behov gründerne og bedriftene har i ulike faser, og hvilke strategier de har fulgt. Et viktig mål for casestudiene har også vært å undersøke i hvilken grad bedriftene har benyttet ulike tjenester i virkemiddelapparatet og hvilke erfaringer de har med dette.

I alt har det gjennomført 25 casestudier av bedrifter som har lykket i å realisere vekst. Siden vekstbedrifter representerer et meget stort mangfold, vil slike casestudier nødvendigvis ikke kunne bli representative. Poenget med casestudiene er derfor først og fremst å få frem noen historier som illustrerer hvordan vekstbedrifter utvikles, og casene er søkt valgt slik at de skal representere et visst mangfold.

### 5.1 Valg av case

Utgangspunktet for valg av case var at de skulle være relativt unge, det vil si at de skulle være etablert i løpet av de siste 10-15 årene, samtidig som de skulle ha realisert et vekstpotensial og fortsatt ha potensial for videre vekst. Et viktig utgangspunkt for valg av bedrifter har vært det kjennskap NTNU har til slike bedrifter blant annet gjennom Take-off-programmet, og dette har blitt supplert med andre innspill fra ulike aktører. Utvelgelsen har blant annet vært basert på følgende:

- Lister over bedrifter som hadde brukt etablererstipend eller andre virkemidler i Innovasjon Norge
- Bedrifter som ble omtalt i ulike presentasjoner av "gaseller"
- Bedrifter som ble foreslått inn som interessante fra deltakere på prosjektseminar i juni
- Bedrifter som ble identifisert som i prosess mot børsnotering

Hovedtyngden av bedrifter er etablert rundt eller etter år 2000, noen få bedrifter er eldre. Det er søkt å få til en viss geografisk spredning, selv om hovedtyngden ligger rundt Trondheim og Oslo.

Intervjuene er i all hovedsak gjennomført ved personlige besøk i bedriftene, for noen få av casene ble det av praktiske hensyn kun brukt telefon. Det ble etablert et team av masterkandidater, PhD-kandidater og fast vitenskapelig fagstab ved NTNU som gjennomførte intervjuene ut fra en felles intervjumal (vedlegg 4). Denne malen ble i noen grad tilpasset i forkant av intervjuene avhengig av kjennetegn ved bedrift og i hvilken grad sekundærinformasjon var tilgjengelig.

I utgangspunktet forelå det ingen klar strategi for hvordan valg av case burde struktureres med hensyn til ulike typer av case, men som ledd i prosessen viste det seg etter hvert hensiktsmessig å dele casene inn i følgende tre kategorier:

- FoU-spinoff



- Bedrifts-spinoff
- Andre etableringer

Den første gruppen, FoU-spinoff, gjelder bedrifter som er etablert med utgangspunkt i forskningsmiljøer, først og fremst universiteter og forskningsinstitutter. I denne gruppen er det inkludert noen bedrifter som er etablert av grupper av masterkandidater og som har utviklet bedriften med utgangspunkt i sitt spesialiseringsområde. Typiske eksempler er MemfoACT som utvikler teknologi for separasjon av gasser eller Dynavec som utvikler beskyttelsesløsninger for vannkraft-turbiner. Gruppen er avgrenset til bedrifter som spinner ut fra universitet og forskningsinstitutter, men ikke bedrifter som kommer fra forskningsavdelinger i større industrikonsern.

Den andre gruppen, bedrifts-spinoff, kjennetegnes ved at etableringen skjer med utgangspunkt i en eksisterende bedrift. Etableringen kan skje både ved at moderbedriften selv tar initiativ til å få iverksatt en knoppskyting, (noen ganger med eierandel), eller ved at det er ansatte i bedriften som med utgangspunkt i ideer og erfaringer fra bedriften går ut av bedriften for å starte noe nytt.

Ved siden av disse to gruppene har vi også en tredje kategori vi har kalt «andre etableringer», dette er en restkategori. Det viktigste skillet i forhold til de to andre gruppene er at gründeren eller teamet bak etableringen ikke gjennomfører etableringen direkte på bakgrunn av kunnskap og ideer utviklet i et forskningsmiljø eller en annen eksisterende bedrift. Her har ikke idehaver eller team noen spesifikk bransjeerfaring eller forskningsbakgrunn som utgangspunkt for etableringen. Et eksempel på en slik bedrift er Lierne bakeri med over 100 ansatte der gründer ville skape sin egen arbeidsplass uten noen erfaring fra bakeribransjen.

I gjennomgangen av casene har vi valgt å knytte beskrivelsen opp mot følgende tre faser:

- Etablering
- Tidlig vekst
- Senere vekst.

Etableringsfasen defineres som den fasen som går til og med at bedriften er etablert, og inkluderer handlinger og erfaringer knyttet til selve etableringen og kort tid etter dette (ca et halvt år). Fasen tidlig vekst dreier seg typisk om de to første årene etter etablerer og representerer en fundamentalt viktig periode der en rekke utfordringer skal håndteres samtidig. Fasen senere vekst inkluderer den etterfølgende perioden der mye av fundamentet for bedriftens er lagt, samtidig som nye aspekter blir av betydning.

I det følgende gjennomgås de tre kategoriene av case. For hver av fasene vil vi presentere noen hovedtrekk fra casene, og dette illustreres med sitater der dette er relevant. Det er særlig lagt vekt på å kommentere aspekter rundt produkter og teknologi, konkurrenter, markeder og markedsføring, team og ledelsesressurser, vekstambisjoner, finansiering og bruk av virkemidler, samt hva som oppleves som viktige barrierer mot vekst. Som nevnt foran er formålet med casestudiene først og fremst å få frem noen historier som illustrerer utviklingen av noen ulike typer vekstforetak for å få frem noen hovedtendenser. Samtidig er det grunn til å understreke at muligheten til å gjøre generaliseringer er relativt begrenset, spesielt gjelder dette gruppen «andre etableringer» der vi har relativt få case.

## **5.2 FoU spinoff**

Denne gruppen inneholder bedrifter som er startet med utgangspunkt i FoU-miljøer ved universitet og forskningsinstitutter. I alt er det sju case, jf. oversikt i tabell 5.1.

Tabell 5.1 Casebedrifter i gruppen FoU spinoff.

Navn	Lokalisering	Etabl.år	Bransje/produkt	Status/kommentarer
Dynavec	Trondheim	2007	Løpehjul vannkraft	Internasjonale ambisjoner, 7 ansatte
TimeTemp	Oslo	2001	Holdbarhetsanalyse matvarer	8 ansatte, underskudd, utviklingsfase
Diagenic	Oslo	1998	Bioteknologi	24 ansatte, betydelige underskudd, patenter viktige, børsnotert
MemfoACT	Trondheim	2008	Membraner, anvendelse i landbruk	7 ansatte, omfattende teknologi- utvikling, underskudd
Sportradar	Trondheim/Sveits	2001	Programvare knyttet til online tipping	Etablert av masterkandidater, 300 ansatte nå, 50 i Norge. Sveitsisk investor. Nøkkelfaktor for utvikling: sterk internasjonal vekst, positiv resultater. Forventer 30 mill Euro i omsetning 2011.
MISA	Trondheim	2007	Livsløpsanalyser	8 ansatte, overskudd fra etablering
SmartMotor	Trondheim	1996	Permanente magneter, industriell anvendelse	35 ansatte, internasjonale ambisjoner, økonomisk balanse og 53 mill i omsetning 2010.

En av bedriftene ble etablert av nyutdannede masterkandidater (Sportradar), flertallet av bedriftene går med underskudd mens to har hatt overskudd i hovedsak hele tiden fra de ble etablert. Finansieringsbehovet varierer betydelig mellom bedriftene.

## 5.2.1 FoU spinoff i etableringsfasen

### Produkter/teknologi

Casene er karakterisert av følgende når det gjelder produkter og teknologi:

- Noen har en relativt krevende prosess frem til salgbar produkter eller tjeneste, andre kan umiddelbart skape inntekter. Dette skaper vidt ulike utgangspunkt for etableringen og den utvikling bedriften går gjennom.
- Noen har klart fokus mot et bestemt anvendelsesområde (bransje, behov) andre er generelle teknologier som kan ha mange ulike anvendelsesområder.

De ulike kombinasjoner av disse to faktorene indikerer tydelig hvilke type FoU-spinoff som har de største utfordringer. Dersom en både har lang vei frem til salgsinntekter (ferdig produkt) og samtidig mangler en klar retning for hvilke kundegrupper en skal rette seg mot, så vil etableringen normalt ha meget høy risiko.

Behovet for markedsinformasjon er betydelig, dette for å kunne styre teknologi/produktutvikling i de mest hensiktsmessige retninger. Samtidig ser vi at bedriftene gjerne nøler med å ta beslutninger, noe som betyr en periode med begrenset fokus. To sitater illustrerer situasjonen: *"Denne teknologien har flere anvendelsesområder. Vi har valgt som vi har gjort siden vi tror dette er korteste vei til markedet, men kunne utviklet produkter til helt andre kundegrupper"*, og fra et annet case: *"Det var en fase fra tidlig 2008 fram til mars 2009 hvor vi var litt i alle retninger... Vi skulle blant annet levere komplette turbinsystemer. Vi skulle være på energigjenvinnere innenfor reversert osmoseprosesser. Vi skulle være på pumpesiden off-shore.."*

For å kunne ta beslutninger om retning, videreføre produktutvikling samt starte bearbeiding av markedet må en av ressurs hensyn velge. Dette er en nøkkelbeslutning i disse selskapene og vil være avgjørende for videre utvikling av selskapet. Ut fra intervjuene vil det være ønskelig at denne gruppen bedrifter tidligst mulig får bistand av eksterne, kompetente aktører i kartlegging av ulike markeder/anvendelsesområder, potensial og fordeler og ulemper ved å rette seg mot de ulike markeder.

### *Konkurrenter/markedet/markedsføring*

De fleste FoU spinoffs oppgir at det norske markedet er begrenset, slik at en er helt avhengig av internasjonale markeder: "Det er i utlandet det store markedet finnes", samt uttalelser som "Det norske markedet er max begrenset til 10 enheter, i praksis er markedet utenfor Norge". Men det er i tillegg slik at de ofte peker på at markedet (også internasjonalt) er i en tidlig utviklingsfase. Det betyr at usikkerheten er betydelig, og at det en tilbyr kan være ukjent også for (mulige) sentrale kundegrupper.

Tidsaspektet blir dermed særskilt viktig, der en både må komme tidlig nok til å skape en posisjon i markedet, samtidig som det må være en modning hos kundene som tilsier at de faktisk vil inngå kjøpsavtaler. En åpenbar konsekvens er at selv om det er stort behov for markedsrelevant informasjon, er dette utfordrende siden markedet kan være umodent og informasjonsgrunnlag vanskelig tilgjengelig.

### *Team og ledelsesressurser*

Ikke overraskende oppgir lederne i det er et sterkt press på ressurser, ikke minst tid til de mange oppgavene som skal ivaretas i etableringsfasen, slik disse sitatene illustrerer: "Det var et vanvittig produktjag. I tre år satt vi og kodet omtrent 100 timer i uka", samt "Vi hadde ikke tid til å søke etablererstipend".

Samtidig er det stor risiko knyttet til å ansette folk: "Uansett hvem vi skulle tatt inn, så måtte det vært en vi har erfaring med fra før". Konsekvensen kan være at en primært henter inn personer med samme bakgrunn (teknologisk) og at markedsdimensjonen da ikke styrkes. Samtidig er det viktig at søknader om offentlige virkemidler må være enkle å forholde seg til å ta minst mulig tid. Et annet trekk ved disse bedriftene er at team-medlemmer ( gjerne nøkkelpersoner mht teknologi) ofte beholder sin hovedjobb innen FoU-systemet, slik at fokus blir delt mellom bedrift og opprinnelig jobb, og dette kan medføre spesielle utfordringer.

### *Vekstambisjoner*

Det er en gjennomgående tendens blant bedriftene at de ikke har store vekstambisjoner, som reflektert gjennom følgende synspunkt "Vi hadde en drøm om å lage et selskap som vi kunne jobbe i og leve av". Ønsket om faglig fordypning, uavhengighet og å skape noe er langt tydeligere motivasjonsfaktorer enn ønsket om å realisere vekst. Holdningene til etableringene er preget av fleksible formuleringer som "vi får se hva som skjer". Det er imidlertid grunn til å merke seg at ett av selskapene, Sportradar AS, som er etablert av masterkandidater innen teknologi, har oppnådd eksepsjonelt gode resultater. De er i dag et heleid datterselskap av et sveitsisk selskap, men de to norske gründerne eier fortsatt 32 prosent av selskapet. De siste fem årene har Sportradar hatt en omsetningsvekst på omkring 50 prosent hvert år, de vil i 2011 omsette for omtrent 30 mill Euro og har totalt ca 300 ansatte internasjonalt. Den norske delen av selskapet består nå av et teknologiutviklingskontor i Trondheim med ca 50 ansatte, i tillegg er et kontor i Oslo under etablering.

### *Finansiering og kommentarer knyttet til virkemidler*

Flere av bedriftene oppgir at ulike stipendordninger og faktisk også premiepenger fra nyskapingskonkurranser har hatt betydning i etableringsfasen: "Vi vant/fikk Adolf Øyen etablererstipend og inkubatorstipend, det var grunnlaget for å kunne starte opp", samtidig hadde flere tilknytning til inkubatorer og kobling til TTO-systemet: "Vi har god erfaring med TTO som eier og samarbeidspartner, problemet er at de ikke kan gå inn med mye ressurser". Gjennomgående er kommentarene positive til systemet rundt dem, men spesielt de som har lang vei frem til salgbare produkter er tydelige på at finansiering var en betydelig utfordring i startfasen.

Bedriftene begynner også tidlig å orientere seg mot IFU/OFU-ordningene samt Skattefunn, noe som forsterkes i senere faser. Fem av de sju casene har mottatt tilskudd eller støtte fra Innovasjon Norge, for flere gjelder dette etableringstilskudd. En av de øvrige har hatt kontakt med Innovasjon Norge knyttet til markedsvurderinger og er i dialog knyttet til en IFU-kontrakt, samtidig som Norges Forskningsråd for denne bedriften har vært helt sentral. Kun en bedrift (Sportradar) har ikke brukt

Innovasjon Norge aktivt. Årsakene kan være flere: de skapte inntekter hurtig, gir klart uttrykk for at de ikke hadde tid og hadde begrenset kapitalbehov.

Flere av bedriftene er skeptiske til at de mest kapitalkrevende bedriftene skal konkurrere med andre bedrifter om de samme virkemidlene: *"Når det gjelder Innovasjon Norge, står vi i samme kø som strikkebedrifter... - men vi bør ikke slåss om samme pott. Vår type bedrift trenger 50-100 millioner gjennom utviklingsfasen".* Tilsvarende formulerte en annen bedriftsleder seg slik: *"Teknologiutvikling - det å ta ting fra en lab og lage noe som ikke har eksistert fra før - er meget kunnskaps- og kostnadskrevende.... Man deler ut for mye penger for bredt... Å selge vaffelrøre til bensinstasjoner er ikke innovasjon...".*

#### *Oppsummering*

FoU spinoffs møter mange utfordringer knyttet til etableringsfasen. Dette kan omfatte teknologiutvikling, begrenset markedskompetanse og uklart fokus, utfordringer knyttet til innhenting av kapital samt stort tidspress. Selv om datagrunnlaget er begrenset, kan det se ut som om de som tidlig har et produkt (ofte tjenestebasert) klart i markedet oppgir at midler fra virkemiddelapparatet er gunstig men ikke avgjørende: *"Til nå har kontakten [med IN] vært at vi har skrevet en forretningsplan, og så har vi fått penger, og det har vært veldig nyttig, for all del; men vi hadde overlevd uten det og"* samt en annen kommentar *"Når det gjelder Skattefunn, så tror jeg at vi hadde vært der vi er i dag uten også, men likevel så er det kjærkomment med den type form for finansiering også".*

Tar en derimot de FoU spinoffs som har stort kapitalbehov før de oppnår salgsinntekter, blir vinklingen annerledes: *"Jeg skulle ønske at man har gitt mer penger til færre selskaper med et stort vekstpotensial enn litt penger til mange selskaper".* De mest kapitalkrevende etableringene kommer med klare ønsker som åpner for følgende spørsmål:

Motsatt tilnærming kan også anvendes i forhold til spørsmålene ovenfor: oppnår kapitalkrevende FoU spinoffs resultater som reflekterer investeringsbehov og risiko?

## **5.2.2 FoU spinoff i tidlig utviklingsfase**

### *Produkter/teknologi*

Etter selve etableringen kommer det en nærmest kan karakterisere som en løsrivelse fra det fagmiljø en springer ut fra. Her finner en ut at tilgang til laboratoriefasiliteter ikke uten videre er gitt og at en rekke nye kostnadstyper blir synlige (egen infrastruktur kan være nødvendig, tilgang til laboratorier som tidligere var gratis innebærer kostnader, frikjøp av forskere kan være nødvendig). I mange tilfeller har slike kostnader frem til etableringen vært dekket av forskningsprosjekter og aktivitet innen FoU-systemet. Det kan stilles spørsmål ved om noen prosjekter for tidlig går ut fra FoU-miljøene, dvs. før en er klar for den kommersielle aktivitet.. Her er det system FoU-miljøene har for å støtte opp under kommersialisering viktig, eksempelvis ved å legge til rette for at fagpersoner kan bidra til utvikling av spinoff bedrifter.

### *Konkurrenter, marked og markedsføring*

I den tidlige vekstfasen blir det mer tydelig for bedriftene at de er helt avhengige av internasjonale markeder, samtidig som de har liten kunnskap om disse. Her er det både et ressursgap (reisekostnader, tid tilgjengelig) og et kompetansegap (evne til markedsvurdering, prosesser rundt partnersøk, evne til å gjennomføre forhandlinger og inngå kontrakter). I denne fasen er tilgang til markedskompetanse og markedsinformasjon viktig, og dette dreier seg om en utpreget nisjebasert og teknologisk spesialisert kunnskap. Det er et viktig spørsmål hvordan man kan utvikle bedre mekanismer for å møte bedriftenes behov i denne fasen.

Mens det i etableringsfasen er mer overordnede markedsvurderinger som er kritisk (grunnleggende etterspørselsutvikling, hvem kan være sentrale kundegrupper), er det i denne fasen er mer spesifikk informasjon om aktuelle partnerbedrifter, valg av distribusjonsløsninger, kontraktsinngåelser mv som

er det sentrale. Samtidig er det viktig å tenke mer målrettet rundt profilering og omtale av bedriften, både ovenfor mulige kapitaltilbydere, leverandører og kunder.

#### *Team og ledelsesressurser*

I den tidlige vekstfasen ser vi at nye eiere kan bidra direkte ovenfor ledelsen og i styrearbeidet. Andre styrker bransjekunnskap gjennom målrettet rekruttering til styret fra andre aktører tilknyttet den bransje en fokuserer. Følelsen av å mangle tid og personressurser er fortsatt sterk, og diskusjonen av hvordan en organiserer markedsarbeidet blir mer sentral som det uttrykkes ”*Vi har blitt fortalt at vi burde ha en salgsavdeling*” samt ”*Hver gang vi introduserer nye systemer, så tenker vi som om vi skulle vært en mye større organisasjon*”.

Det kan virke som om mange av spinoff-bedriftene fra FoU miljøene erkjenner at de har kunnskaps- og kompetansemangel knyttet spesielt til markedssiden i den tidlige utviklingsfasen. Samtidig velges ofte ”sikre” løsninger ved at denne type kompetanse ikke primært knyttes til tilsetninger men til styret eller som rådgivere for ledelsen. Selv om dette er svakt underbygget, kan det virke som om en fortsatt primært ønsker å rekruttere inn personer som har lik kompetanse ift det opprinnelige etablererteam.

I tillegg gir noen av casene klare indikasjoner på at nøkkelpersoner som viderefører hovedstilling i FoU-miljøene savnes i forhold til teknologiutvikling og også for å skape troverdighet i markedet. Her ligger en grunnleggende utfordring for flere av Fou spinoff bedriftene.

#### *Vekstambisjoner*

Mange av FoU spinoff-bedriftene ble etablert med vekt på faglige utfordringer. Så ser en delvis at eksterne investorer/kapitalbehov betinger vekst, og internt blir en mer bevisste på at det kan finnes et potensial for videre utvikling. Dermed skjer det en dreining, som mellom annet uttrykkes slik ”*Vi vil vokse mer*” og med direkte referanse til nye eiere ”*Det er en klar vekstambisjon, med forventning om betydelig omsetning over tid*”. I de prosjekter der en kan vokse uten ekstern kapitaltilførsel eller investorer, videreføres i større grad en faglig ambisjon også i denne fasen. Da ser vi tilfeller der vekst begrunnes mer ut fra å nå en kritisk størrelse der sykdom eller permisjon hos enkeltpersoner ikke skal være kritisk for bedriften.

Det er også fremkommet kommentarer av en helt annen karakter. I noen tilfeller ser en i etterkant at en har valgt feil når det gjelder markedene en har satset på. Eksempelvis uttrykkes at en burde valgt å gå i retning av olje/gass siden betalingsvillighet og etterspørsel der sees på som gunstigere enn i den sektoren en valgte å fokusere. Slike vurderinger preger opplagt hva en ser som realistiske muligheter gitt de valg som er tatt tidligere.

#### *Finansiering og virkemidler*

Til sammen fire av de sju casebedrifter har allerede IFU/OFU-kontrakter eller er i ferd med å gå inn i en slik kontrakt, ulike former for tilskudd blir også brukt. Blant bedriftene trekkes også Skattefunn og frem som en viktig ordning. Samtidig pekes det på at krav om pilotkunde ikke nødvendigvis kan tilfredsstilles av alle bedrifter, noe som medfører utfordringer knyttet til OFU/IFU. Ønsket om enklest mulig rutiner og søknadsprosesser er gjennomgående.

Enkeltbedrifter (med stort kapitalbehov) uttrykker at det er ”*Ekstremt dårlig tilgang til kapital i tidlig fase*”. Samtidig er de gjennomgående tilfredshet med aktuelle virkemidler, enten dette er TTOer, mulighet for stipend eller andre virkemidler. Noen sitater illustrerer situasjonen: ”*Det er utrolig mye god hjelp å få i virkemiddelapparatet*” samt ”*Vi fikk verifiseringsmidler gjennom TTO og det hadde stor betydning*”. Tilsvarende sies ”*I tillegg har Skattefunn-ordningen fungert godt for oss*” og det pekes på at ”*Innovasjon Norge har vært kjempeviktig. IFU ordningen er meget god*”.

#### *Oppsummering*

I den tidlige vekstfasen er fokus på teknologi- og produktutvikling fortsatt sentralt, men med en klarere retning med hensyn til markedsnisjer og kundegrupper enn det en hadde ved oppstart. Betydningen av en vellykket internasjonaliseringsprosess og kapitaltilførsel er sentral for bedriftene, men det er

fortsatt mest fokus på å styrke den interne teknologikompetanse. Samtidig ser vi at interaksjonen med investorer har betydelig innvirkning på hvordan en definerer vekstambisjonene for bedriften.

### 5.2.3 FoU spinoff i senere vekstfase

Når det har gått rundt to år fra etablering er variasjonen mellom bedriftene stor. Noen har en sunn og positiv kontantstrøm basert på egne produkter og tjenester, mens andre fortsatt har utelukkende fokus på teknologiutvikling uten å ha markedsklare produkter.

#### *Produkter/teknologi*

Et fellestrekk blant bedriftene er at en nå legger langt større vekt på samarbeid med andre aktører (kunder, leverandører, distributører) om produkt- og teknologiutvikling. En ser ofte at noen få, store kunder er helt sentrale og disse legger betydelige føringer på produktutviklingen. Samtidig blir behovet for godt samspill med leverandører viktigere, mens det er stor variasjon knyttet til bevissthet rundt arbeid med kommende produktgenerasjoner.

#### *Konkurrenter, marked og markedsføring*

Her ser vi at bedriftene er mer klar over hvilke markedssegmenter de skal inn på både på kort og langt sikt. Det virker som om de følger sine konkurrenter langt mer bevisst, herunder sammenligning av egne produkter med det som tilbys av konkurrentene. Et viktig spørsmål er om bedriften skal bygge ut en egen markedsfunksjon, eller om dette skal ivaretas gjennom et partnerskap med andre aktører i bransjen. Her er det betydelig variasjon, noen selskap har lyktes svært godt med å overlate markedsarbeidet til andre aktører.

#### *Team og ledelsesressurser*

I senere vekstfaser kommer det gjerne mer profesjonelle ledere inn i bedriftene, i tillegg til at styret blir ytterligere profesjonalisert. Spesielt i tilfelle der bedriften har et betydelig kapitalbehov, medfører prosessene rundt dette behov for profesjonalisering gjennom krav fra finansieringsmiljøene.

Vi inkluderte også enkeltbedrifter som var etablert fra FoU-miljøene og som tilsynelatende hadde stagnert men blitt revitalisert. Her fant vi tydelige tilfeller av at nyrekrutterte ledere, gjerne kombinert med nye aktører inn på eiersiden var helt vesentlige noe som leder frem til følgende spørsmål:

#### *Vekstambisjoner*

De opprinnelige gründere har fortsatt ambisjoner om vekst, samtidig blir det nå bevissthet rundt forskjellige strategier for utvikling: "Vi vil på sikt kunne bli kjøpt opp av en av de store internasjonale aktørene". Her ser vi case der de som var med i startfasen, eksplisitt begynner å gi uttrykk for at det å bli kjøpt opp er en attraktiv strategi for selskaper på sikt. Ikke minst begrunnes dette i behovet for å få inn kapital/ressurser som muliggjør internasjonal ekspansjon, fortrinnsvis ved å komme inn i et konsern eller ramme som gir tilgang til et markeds- og distribusjonsapparat. I noen grad er vurderinger knyttet til det å bli kjøpt opp også influert av diskusjoner med investormiljøer.

Det kan dermed se ut til at FoU spinoff over tid velger ulike utviklingsbaner. Noen ønsker å bli videreført som selvstendige selskaper (søker da stabile, positive resultater) mens andre ser i retning av å bli kjøpt opp og i større grad vektlegger omsetningsvekst og egen markedsposisjon.

#### *Finansiering og virkemidler*

Bedriftene har gjennomgående både kontakt med Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd. Fortsatt er det slik at Skattefunn og IFU/OFU nevnes spesielt. Det bildet en kunne se fra startfasen gjør seg fortsatt gjeldende – de som hurtig kunne utvikle salgbare produkter eller tjenester er gjerne i økonomisk balanse, mens de som har kapitalkrevende utviklingsløp før ferdige produkter nå kan ha betydelige (men planlagte) underskudd over lang tid.

Et viktig moment er at flere av bedriftene systematisk selger timebaserte tjenester for å finansiere sin utviklingsaktivitet, dette sees på som en direkte inntektskilde som er uavhengig av det en fokuserer men kun skal gi inntekter frem til "produktet" er ferdigstilt eller når salgbar fase.

#### 5.2.4 Oppsummering FoU-spinoff

I den fase vi har kalt senere utvikling er den store forskjell fra tidligere langt større vekt på samarbeid med andre bedrifter, noe som oppfattes som kritisk viktig. Dette handler både om teknologi- og produktutvikling og ikke minst hvordan bedriften skal definere sin posisjon i markedet. Det er noen bedrifter som utvikler en klar ambisjon om å bli kjøpt opp av et større konsern, mens andre primært ønsker å videreføre en selvstendig aktivitet. Dette påvirker prioriteringer og arbeidsform i betydelig grad.

I tabellen har vi summert opp de barrierer som fremstår som viktigst for FoU-baserte spinoff, fordelt på hver av de tre fasene. Barrierer er definert som faktorer som i betydelig grad fungerer som hemmende for å realisere vekst i ett eller flere av casene. I tabellen er det også satt stikkord mht. hvordan de enkelte faktorer kan tenkes håndtert, mer spesifikke vurderinger vil her bli gjort i andre deler av prosjektet.

Tabell 5.2 Oppsummering FoU spinoff

Barriere/faktor	Etablerings-fase	Tidlig vekstfase	Senere vekstfase	Løsning?
Generisk teknologi, vansker med å bestemme markedsmessig fokus	Betydelig faktor i flere case	Fortsatt til stede i flere case	Avklart, eksempler på at en "angrer" på valg	Overordnede markedsanalyser
Stort finansieringsbehov, kapitalkrevende etablering	Betydelig faktor i flere case	Betydelig faktor i flere case	Betydelig faktor i flere case	
Mangler nettverk både ift leverandører og kunder	Betydelig faktor i flere case	Betydelig faktor i flere case	Fortsatt viktig	
Evne til partnersøk og partnervalg		Betydelig faktor i flere case	Fortsatt viktig	Spesifikke markedsanalyser
Valg av internasjonale markeder og inngangsstrategi	Ennå ikke fokusert som problem	Stor usikkerhet, betydelig problem	Stor usikkerhet, betydelig problem	Spesifikke markedsanalyser, kompetanse inn
Tidspress ledelsesressurser	Grunnleggende utfordring	Betydelig utfordring	Avtagende betydning	
Rekrutterer med vekt på teknologi, ikke markedskompetanse	Gitt ressurs-situasjon som forventet	Fremstår i økende grad som betydelig faktorer	Gradvis åpning for mer markedskompetanse	Forutsetninger for støtte at markedskompetanse styrkes?
Nøkkelpersoner har delt fokus med FoU-jobb	Betydelig faktor i flere case	Betydelig faktor i flere case	Avtagende betydning	Hvordan fungerer mekanismer for frikjøp?
"Timing" ift markedet	Der en ikke treffer vekstperiode, klart hemmende faktor	Der en ikke treffer vekstperiode, klart hemmende faktor	Der en ikke treffer vekstperiode, klart hemmende faktor	

### 5.3 Bedrifts-spinoff

Denne gruppen inkluderer et bredt spekter bedrifter som vist i tabell 5.3. Flere av dem har vært omfattet av oppkjøp (både kjøpe andre og bli kjøpt opp), i tillegg har flere hatt hoveddelen av sin vekst i antall ansatte utenfor Norge.

Tabell 5.3. Bedrifter etablert ut fra eksisterende næringsliv

Navn	Lokalisering	Etabl. år	Bransje/produkt	Status/kommentarer
<i>Momek</i>	Mo i Rana	1998	Variert, vedlikehold offshore sentralt	Omsetning økt fra 35 millioner i 2005 til 375 millioner i 2009, flere spinoff- og restruktureringer. Nasjonalt marked. Også egne oppkjøp.
<i>Integrate</i>	Oslo	2001	Softwareløsninger, vekt på energisektoren	Ca 50 ansatte, omsetter for 40 millioner, primært Norge og Sverige
<i>Metallkraft</i>	Kristiansand	2006	Resirkulering knyttet til solcelle waferproduksjon	220 ansatte totalt, 30 i Norge. Fabrikker i Norge, Kina og Singapore.
<i>T-Vips</i>	Oslo	1997	Distribusjon (signaltransport) av digitale TV signal	45 ansatte, sterk internasjonal vekst. 90 mill NOK i omsetning og 10 mill NOK i positivt resultat i 2010.
<i>EMGS</i>	Trondheim	2002	Offshore olje/gass-leting teknologi	Børsnotert, internasjonalt selskap. 200 ansatte, 440 mill NOK i omsetning 2010.
<i>Maritime Communication Partner</i>	Arendal	2002	Kommunikasjonsløsninger for maritim sektor	Hurtig internasjonal ekspansjon, kjøpt av Telenor. Ca 50 ansatte og 190 mill NOK i omsetning 2010. 2010 første år med positivt resultat.
<i>ScatecSolar</i>	Oslo	2007	System-integrasjon, solenergi	Internasjonalt fokus, del av Scatec-gruppen. Ca 50 ansatte og omtrent 0,5 mrd i omsetning 2010. Positivt resultat i 2010
<i>Aqualyng</i>	Vanvikan, Fosen	1995/2002	Anlegg for avsalting av sjøvann	40 ansatte totalt, 10 i Norge. Ca 100 mill i omsetning i 2010. Store underskudd over flere år.
<i>Mobiletech</i>	Oslo	2005	Web/mobil løsninger	Oslo, samt flere internasjonale kontorer, flere produktgrupper. 21 ansatte, 26 mill NOK i omsetning og negativt resultat i 2010.
<i>Norse Cutting</i>	Tananger	1999	Vedlikehold av prosessanlegg samt offshore brønnarbeid	200 ansatte, 100 i Norge. Oppkjøpt 2011. USA viktig marked.
<i>Promatica</i>	Kristiansand	1987	IKT-verktøy for prosjektplanlegging	30 ansatte, internasjonal vekst, store kunder. 21 mill NOK i omsetning 2010.
<i>ShoreConnection</i>	Austevoll, Rogaland	2004	Maritime overvåknings- og kontrollsystemer	Internasjonalt orientert bedrift med kontor i Singapore. Ca 10 ansatte, 12 mill i omsetning i 2010. Positivt resultat helt siden oppstart i 2004
<i>Catch Solar</i>	Oslo	2010	Produksjon og salg av solfangere	1-2 ansatte, venter sterk vekst



### 5.3.1 Bedrifts-spinoff i etableringsfasen

#### *Produkter/teknologi*

Et gjennomgående trekk er at teknologien som ligger til grunn for etableringen er relativt velkjent. Behovet for produktutvikling er til stede, men veien frem mot salgbart produkt er ofte kortere enn for spinoffs fra FoU-miljøer. Litt avhengig av type etablering kan det være behov for investeringer og utvikling knyttet til produksjonskapasitet også i etableringsfasen.

Et annet moment er at etablererteamet ofte har kontakter og nettverk som kan brukes aktivt i forhold til produkt- og teknologit utvikling, noe som gjør utfordringene mer håndterbare. Samtidig er det normalt ikke slik at det handler om generisk teknologi med mange anvendelsesområder, dette medfører at utviklingsarbeidet er målrettet allerede fra startfasen. Siden usikkerheten er mindre enn for FoU-spinoffs, synes også evnen til å vurdere tidshorisont og utfordringer frem til en har et salgbart produkt eller tjeneste gjennomgående god i disse etableringene.

#### *Konkurrenter, marked og markedsføring*

Utgangspunktet for etableringen er at personer som arbeider innen nærliggende bedrifter, ser en markedsmulighet. Enten velger eksisterende arbeidsgiver ikke å utvikle aktivitet knyttet til en slik markedsmulighet, eller så ønsker etablererne å gjennomføre dette i egen regi.

Det er variasjon når det gjelder grad av internasjonal markedsfokus i etableringsfasen, men for de bedrifter som har dette oppgis manglende potensial (størrelse) i det norske marked som en viktig grunn til å tenke i retning av eksport. I de casene vi har gjennomført er det ikke indikasjoner på at en går inn i en direkte konkurransesituasjon med "mor-selskapet" eller at relasjoner til det opprinnelige bedriftsmiljø er problematisk.

#### *Team og ledelsesressurser*

I noen case er det enkeltpersoner som går direkte ut av eksisterende virksomhet, men som regel er det mer enn en person. I flere av casene ser vi at teamet allerede fra starten består av personer med bakgrunn fra marked/forretningsutvikling samt fra teknologisiden. Vi ser imidlertid også at sterkt utviklingsorienterte personer først starter ett selskap, og så viderefører i nye selskaper for å ivareta nye markedsmuligheter. I noen grad kan en beskrive vedkommende som seriegründer, men det er ikke slik at vedkommende da er "ferdig med" de første selskapene. I stedet har han/hun en sentral pådriver-rolle for hvert av selskapene.

En annen modell er å etablere et basis-selskap som skal koordinere systematiske etableringsprosesser som følges tett opp, Scatec og Schibsted Vekst er typiske eksempler på slik organisering. For delen for selskapene som startes er profesjonelle eiere og tilgang til markeds- og teknologinettverk. Vekstkraften i denne type etableringer synes særskilt sterk.

#### *Vekstambisjoner*

Bedriftene etablert ut fra eksisterende næringsliv har de klart uttrykte ambisjoner om vekst allerede fra etableringstidspunktet, og all planlegging og utvikling er basert på at den oppfattede markedsmulighet skal gi stor mulighet for vekst. Kunnskapen om markedsmuligheter er et typisk nøkkelpunkt for at etableringen gjennomføres. Eksempelvis ser vi at medieoppslag og bransjediskusjoner for eksempel om olje- og gassutvikling og investeringsplaner kan være faktorer som direkte stimulerer til etableringsprosjekter og innvirker på ambisjoner om vekst.

#### *Finansiering og virkemidler*

Behovet for finansiering av produktutvikling og initiell aktivitet er tydelig også for disse bedriftene, der et bredt spekter av kilder brukes, ofte med en blanding av kapital fra gründerne og private investorer i startfasen. For etablererteamet er det en stor fordel at de normalt både kan peke på en tydelig markedsmulighet og at de har relevant erfaring og kompetanse.

Der prosjektet er et spinoff med basis i et investeringsmiljø eller serie-etableringer, er i praksis mange av de finansielle utfordringer i startfasen ivaretatt og representerer ikke en avgjørende hindring i etableringsperioden. 5 av 13 bedrifter i denne gruppen har ikke mottatt noen form for tilskudd eller vært involvert i ordninger gjennom Innovasjon Norge, det betyr at de heller ikke har fått spesiell drahjelp i startfasen. I ett tilfelle oppgis etableringstilskudd, når vi ser på den øvrige profil av anvendte virkemidler synes det ikke som om disse er spesielt markert tilstede i selve etableringsfasen.

#### *Oppsummering og barrierer*

Mange av de etableringer som har utgangspunkt i eksisterende næringsliv kan karakteriseres som særdeles profesjonelle. Her er det et team og/eller eierkonstellasjoner som har stor bransje- og teknologikompetanse, betydelige nettverk og gjerne også erfaring fra tidligere oppstartsprosesser. Selv om også disse prosjektene har utfordringer i etableringsfasen, er de ikke så tydelige som i de to andre gruppene oppstartsbedrifter. Det viktigste behovet for disse bedriftene er tilgang på finansielle ressurser. Bli dette ivaretatt, har en gjennomgående tilgang til den nødvendige kompetanse til å drive etableringene fremover.

### **5.3.2 Bedrifts-spinoff i tidlig vekstfase**

#### *Produkter/teknologi*

I likhet med de øvrige bedriftsgrupper, er det i den tidlige vekstfasen avgjørende å utvikle konkurransedyktige produkter. Tett samspill med både kunder og leverandører er viktig, arbeidsdeling med andre bedrifter påvirker i betydelig grad hvordan en gjennomfører egne utviklingsaktiviteter. Flere av bedriftene peker på betydning av oppgradering av kunnskap for å tilfredsstille de krav som gjelder for leveranser rettet mot olje og gass (offshore).

#### *Konkurrenter, marked og markedsføring*

Noen viderefører en vektlegging av det norske marked, men de fleste går hurtig i retning av internasjonale marked. Partnerskapsløsninger er helt sentralt for å bygge opp kapasitet og tilstedeværelse i markedet. Mer spesifikt handler dette om søk etter mulige partnere, identifisering og vurdering, kontakt og forhandlinger samt inngåelse av formelle/uformelle avtaler. I tillegg går noen av bedriftene inn i konsortier av bedrifter som søker større leveranser, her er det utstrakt posisjonering og vurderinger rundt rolle, ressursinnsats, kompetanseutvikling og konkurransesituasjon. Ikke minst ser en dette der en arbeider mot offshore eller maritim sektor.

Nødvendigheten av å tenke internasjonale markeder er tydelig i en rekke av casene, samtidig som de ofte deltar på messer for å møte mulige kunder og samarbeidspartnere. Prosessene knyttet til valg av geografiske markeder varierer sterkt, men er gjerne sterkt personavhengige. Ett eksempel er en bedrift som opprettet en avdeling i Vietnam siden de hadde en ansatt med vietnamesisk bakgrunn og kunne bruke hans familieforbindelser i etableringen der, også i andre tilfelle er prosessen styrt ut fra at enkeltpersoner hadde sterk lyst til å arbeide mot bestemte internasjonale markeder.

#### *Team og ledelsesressurser*

Det opprinnelige team er normalt med videre også i den tidlige vekstfase, bedriften er gjerne del av et industrielt miljø av relaterte bedrifter. Relokalisering av bedriften er ikke tema, det tas for gitt at en skal være del av et slikt miljø eller næringsklynge. En interessant tendens er at flere av bedriftene har større økning i antall ansatte utenfor Norge enn i Norge.

I den internasjonale del av bedriftenes aktivitet kom det frem en gjennomgående problemstilling knyttet til team og menneskelige ressurser. Dette gjelder bruk av nordmenn eller lokalt rekrutterte og tilsatte ledere for aktivitet utenfor Norge. For det første ble det vurdert som vanskelig å finne riktige personer, men like viktig er en oppfattet mangel på lojalitet blant lokalt ansatte. Konkret kan dette være at nøkkelpersoner slutter dersom de får et bedre jobbtillbud. Fordelen med lokalt ansatte som

kjenner kunder og kultur er opplagt, samtidig oppfattes det som tilnærmet bortkastede investeringer dersom en investerer i lokalt ansatte som så slutter og tar sine nettverk ut av bedriften.

Noen av bedriftene oppgir at rekruttering av kompetent personale i Norge kan være en utfordring også i en tidlig vekstfase.

#### *Vekstambisjoner*

Når en er kommet gjennom etableringsfasen, ser vi i noen av casene en klar intern uenighet om risikovilje og videre fokus på vekst: "De første årene hadde vi en diskusjon om dette. Skal vi vokse eller ikke? De ristet på hodet da jeg foreslo vekstmål, altså de var ikke interessert i denne veksten. De anså det som risiko, og bare risiko". Vi har sett klare eksempler på at noen i det opprinnelige team fokuserer risiko - for eksempel ved å satse ressurser på internasjonal ekspansjon eller ved å utvikle nye produktgrupper - mens andre fokuserer på muligheter.

Det virker rimelig å tro at enkelte bedrifter foretar et klart valg om at en har nådd en "komfortabel" størrelse og leverer tilfredsstillende økonomiske resultater. I andre bedrifter skjer det tidlig utskifting i det opprinnelige team, men vi ser også at de mest vekstorienterte enkeltpersoner både kan være drivkraft i det opprinnelige prosjektet samtidig som de starter nye bedrifter for å ivareta andre markedsmuligheter.

I bedrifter etablert ut fra eksisterende næringsliv finner vi ikke at det å bli kjøpt opp av andre blir en målsetning slik vi kunne registrere blant enkelte FoU spinoffs i samme fase.

#### *Finansiering og virkemidler*

Bedriftene bruker et bredt spekter av virkemidler som Skattefunn, IFU/OFU, lån og garantier fra lokale banker og investeringstilskudd. Som nevnt er det 8 av 13 som har brukt ordninger knyttet til Innovasjon Norge, for 2 av disse er det IFU/OFU kontrakter inkludert. Hovedtyngden av involvering er investeringstilskudd og ulike former for lån.

#### *Oppsummering og barrierer*

I disse etableringene er tilgang på kapital en nøkkelfaktor for å realisere en ønsket utvikling i tidlig vekstfase. Samtidig er oppfattet risiko viktig, ikke minst der det over tid oppstår uenighet i ledergruppen om hvilket ambisjonsnivå en skal ha.

I noen prosjekter er muligheten for å rekruttere ansatte med riktig kompetanse også en tydelig barriere, gjennomgående da enten høyt utdannede personer med realfags/ingeniørbakgrunn eller ulike kategorier fagarbeidere.

### **5.3.3 Bedrifts-spinoff i senere vekstfase**

#### *Produkter/teknologi*

Flere av casebedriftene har utviklet seg til konkurransedyktige, vekstkraftige bedrifter med betydelig internasjonalt engasjement. Stor vekt på teknologi- og produktutvikling er et gjennomgående trekk og ser ikke ut til å bli mindre viktig over tid. På mange måter kan en si at bakgrunnen fra kompetente industrielle miljøer videreføres og videreutvikles i disse nye bedriftene, der bransjefokus kombineres med vektlegging av produkt/teknologiutvikling.

Beskyttelse av egen teknologi blir av flere bedrifter i senere fase trukket frem som viktig. Eksempelvis oppgir en bedrift at produksjon satt ut til underleverandører internasjonalt splittes opp, for å unngå mulige problemer gjennom overføring av kunnskap til leverandører (beskytte egne IPR).

#### *Konkurrenter, marked og markedsføring*

Det fokus en hadde i tidlig vekstfase på samarbeidsløsninger med andre bedrifter, gjerne større konsern, videreføres også i denne senere vekstfasen. Samtidig, og uten at dette nødvendigvis har vært

planlagt, ser vi at større partnere nå vurderer samt i noen tilfeller gjennomfører enten hele oppkjøp eller kjøper seg inn i bedriftene.

Noen av de bedrifter som har hatt størst gjennomslag i markedet, er i intervjuene meget opptatte av partnerskaps-avtaler og de samarbeidsrelasjoner bedriften har mot markedssiden – ikke minst når en retter fokus mot nye markedssegmenter: *"Vi har ikke sjans uten Aibel. Vi er fullstendig avhengig fordi det er de som har systemene og det er de som kan det her. Vi kan ikke denne bransjen. Vi ser at når vi har vært sammen med dem noen år, så har vi håp om at vi skal være i stand til å levere slike anbud selv"*.

I senere fase for bedrifts spinoff fremtrer en rekke klart formulerte synspunkter fra lederne når det gjelder det internasjonale engasjement som reflekterer at de mange har hatt utfordringer med samarbeidspartnere i tidligere faser: *"Vi kan ikke stole på noen, det har vi lært"*. Behovet for å bli bedre kjent med mulige partnere, å være mer profesjonelle mht avtaler og kontrakter og komme i forkant av problemer understrekes sterkt. Til en viss grad inntar bedriften en mer forsiktig tilnærming til internasjonal ekspansjon, den en i større grad enn tidligere tar seg tid til å gjøre partnervurderinger og øke kjennskap før en forplikter seg ovenfor andre.

I de tidlige faser fremstod beslutningene rundt prosesser for internasjonalisering ofte som tilfeldige. Her skjer det over tid en endring, der flere av bedriftene nå eksplisitt utvikler ulike inngangsstrategier i ulike markeder. Noen klassifiserer markedene etter attraktivitet og organiserer ut fra dette, andre tar utgangspunkt i særegne forhold ved markedet og designer inngangsstrategier basert på slike kjennetegn. Fellestrekket er at bevisstheten om valg og strategier for internasjonal ekspansjon blir mer og mer markert over tid.

#### *Team og ledelsesressurser*

Rekruttering kan fortsatt være en utfordring, samtidig som deler av det opprinnelige etablererteam nå gjerne trekker seg ut av en aktiv lederrolle. Dels kan dette være en konsekvens av interesser, men også vurderinger av egne kvalifikasjoner og behovet for styrking av ledelsen. I tillegg kan (nye) aktører på eiersiden stille krav som medfører utskifting. Uenighet innad i teamet fremtrer igjen: *"Vi vokste og hadde det gøy... Så startet vi en strategidiskusjon i 2008 (dvs. 7 år etter etablering). Noen var veldig fornøyd med selskapets nåværende situasjon, mens andre ønsket å løfte opp selskapet på et annet nivå..."*. En helt sentral motivasjon for å gå ut av selskapene er i flere tilfeller at selskapets vekstambisjoner ikke er i tråd med det de mest vekstorienterte personene i etableringsteamet ønsker.

#### *Vekstambisjoner*

Utskifting i ledelsen, kanskje nye grupperinger på eiersiden samt interne diskusjoner ser over tid ut til å gi en avklaring på tidligere diskusjoner om hvilke ambisjoner for vekst en skal ha. Samtidig er selskapene basert på en oppfattet markedsmulighet, i hvilken grad disse forventningene faktisk var realistiske innvirker også på hvordan en ser på bedriftens videre utviklingspotensial. Generelt kan det virke som om det er innen denne bedriftsgruppen en har de mest korrekte vurderinger av markedsutvikling.

For noen av bedriftene legges det nå opp til en fremtidig børsnotering, noe som også preger interne prosesser og prioriteringer i betydelig grad. I tillegg er det diskusjoner om outsourcing av aktivitet for å redusere kostnader, spesielt der det er mer produksjonsorienterte bedrifter.

En annen interessant faktor blir nå mer tydelig: med basis i disse relativt nyetablerte bedriftene forekommer det at en ser ytterligere muligheter: *"Her kjempet jeg en lang og hard kamp, de ville egentlig ikke... Det endte opp med at jeg fikk klarering fra styret om at jeg fikk lov å starte dette på siden"*. Dvs. at det ikke er entydig gitt at vekstambisjoner realiseres innenfor den aktuelle bedrift, men like gjerne kan skje i en ny oppstartsprosess. Slik intern uenighet finner vi også i flere bedrifter: *"Den største barrieren har vært interne uenigheter om videre strategi: dragninger mellom det å være en god og stabil driftsorganisasjon og det å være en vekstrakett. Den andre barrieren har vært det å investere i fornyings-/vekstprosjekter. Vi torde ikke å ta denne risikoen (å investere i ett prosjekt) pga for få ressurser"*

eller dele risikoen sammen med noen andre (investere i flere vekstprosjekter) fordi det krevde tettere samarbeid”.

Intern uenighet om risiko og ambisjoner er i noen case helt grunnleggende for å forstå prioriteringer og handlinger blant nøkkelpersoner, der det ser ut til å være et bredt spekter av utfall fra at de mest vekstorienterte forlater bedriftene til at de øvrige (minst vekstorienterte) blir kjøpt ut.

#### *Finansiering og virkemidler*

I tråd med det som er nevnt tidligere, er det ulike former for tilskudd samt lån som dominerer når det gjelder bruk av virkemidler Dette synes å være i tråd med bedriftenes primære behov. Vurderingene er preget av hva som oppfattes å være tilgjengelig og hvilken tid en har til rådighet for søknadsprosesser. Flere bedrifter oppgir også at de har hatt perioder med særskilte utfordringer, der bistand (tilskudd av ulik karakter, lån) har vært helt avgjørende for dem.

Vi vil derfor spesielt peke på at mange av disse bedriftene peker på at de har hatt kortere perioder som har vært helt kritiske i forhold til om de ville overleve eller ikke, eksempelvis rett etter større investeringer gitt markedssvikt, problemer med enkeltstående leveranser eller manglende betaling fra sentrale kunder. Betydningen av å hjelpe dem gjennom slike kritiske perioder er stor, flere peker spesifikt på at Innovasjon Norge gjerne i kombinasjon med lokale banker har vært viktig i slike perioder.

### **5.3.4 Oppsummering bedrifts-spinoff.**

Utviklingen i bedriftene er sterkt preget av endringer i etterspørselen. Dersom denne er positiv, skapes et helt annet fundament for bedriftene enn dersom de forventninger som lå til grunn ikke viser seg å stemme med faktisk utvikling. De sentrale tendensene kan oppsummeres som følger:

- Etablerer eller team har inngående bransjekunnskap og nettverk
- Det ligger klare elementer av teknologisk og produktmessig kompetanse til grunn for etableringen
- Det finnes et klart bilde av hvilket markedsområde eller nisje en skal rette fokus mot samt
- Det oppfattes å være et attraktivt marked i form av vekst/potensial, noe som er deler av bakgrunnen for selve etableringen.

Disse trekkene gjelder uavhengig av om det er enkeltansatte som går ut av etablerte bedrifter eller bedriften selv som står bak det nye initiativet. I noen grad ser vi også at enkeltpersoner identifiserer muligheter, men at den opprinnelige bedrift ikke ønsker å arbeide for å realisere aktivitet der. Da blir løsningen av noen avslutter sine arbeidsforhold og starter en ny økonomisk enhet.

*Tabell 5.4: Oppsummering av etableringer ut fra eksisterende næringsliv*

<b>Barriere/faktor</b>	<b>Etablerings-fase</b>	<b>Tidlig vekstfase</b>	<b>Senere vekstfase</b>	<b>Løsning?</b>
Stort finansieringsbehov, kapitalkrevende etablering	Av betydning i flere case	Av betydning i flere case	Av betydning i flere case	
Uenighet om vekstambisjon i lederteamet	Liten betydning	Starter å innvirke på utvikling	Avgjørende faktor i flere case	
Beskyttelse av IPR	Liten betydning	Starter å innvirke på utvikling	Betydelig faktor ift internasjonal vekst	Juridisk og avtalemessig hjelp
Evne til partnersøk og partnervalg ift markedet			Betydelig faktor ift internasjonal vekst	Prosesshjelp samt faktiske vurderinger
"Timing" ift markedet	Skiller mellom de som klarer seg best relativt til øvrige	Skiller mellom de som klarer seg best relativt til øvrige	Skiller mellom de som klarer seg best relativt til øvrige	
Oppbygging av internasjonal aktivitet, tilsetninger utenfor Norge		Starter å innvirke på utvikling	Nøkkelfaktor som kan være sentral barriere	

Ordninger som Skattefunn og IFU/OFU matcher behovene i disse bedriftene godt, og gis gjennomgående god omtale der de er anvendt. Samtidig gis det klare uttrykk for at enkle mekanismer og systemer er viktige, der en ønsker å minimere tid brukt til søknader og "byråkrati".

Ser en på den geografiske dimensjon, etableres disse bedriftene normalt der en allerede har et sterkt næringsmiljø. Kapitalbehovet varierer avhengig av teknologiområde og type etablering, men generelt er dette prosjekter som er attraktive for investeringsmiljøer. Det grunnleggende behov og den sentrale barrieren er kapitaltilgang, der balansegangen mellom eierstruktur/innflytelse mellom opprinnelige team og investorer er helt avgjørende for videre utvikling.

Det totale bilde som fremtrer er at utfordringer knyttet til hvordan bedriften skal organisere og gjennomføre den internasjonale satsingen er av stor betydning, der flere gir klart uttrykk for at de over tid er blitt langt mer forsiktige og bruker mer ressurser før de forplikter ressurser eller inngår i samarbeid. Samtidig er dette en bedriftsgruppe der uenighet i ledergruppen om vekstambisjoner nevnes i en del av casene, dette er et forhold det kan være grunn til å legge vekt på i videre studier.

#### 5.4 Andre etableringer

I denne gruppen, som i utgangspunktet er meget heterogen, har vi bare gjennomført fem casestudier, jfr. oversikt i tabell 5.5. Blant disse fem er det ulike grunnlag for etableringen, dels kan det være hobbyaktivitet som viser seg å ha utviklingspotensial en så velger å realisere, dels kan utgangspunktet for etableringen være en sterk motivasjon for å starte egen bedrift, og man har søkt etter muligheter for å kunne gjøre dette.

Tabell 5.5 Oversikt over de uavhengige etableringene

Navn	Lokalisering	Etabler. år	Bransje/produkt	Status/kommentarer
Norsk Navigasjon	Steinkjer	2001	Bransjeløsninger, posisjonering/GPS	11 ansatte, har vært oppe i 18 ansatte, tidsavgrenset levetid for produkter
Hoveng Media	Rennebu	2005/2011	Media, film bearbeiding	2 ansatte, tilbyr sluttbehandling av videoer og fjernsynsproduksjoner
Lierne Bakeri	Lierne (Nord-Trøndelag)	1990	Bakervarer	123 ansatte, omsetning 90 millioner, kjøpt opp for 133 millioner i 2011
BioPharmia	Oslo	2009	Omega 3 og andre produkter fremstilt fra mikroalger	2 ansatte, kjøper tilgang til teknologi fra USA
eZ Systems	Skien	1999	Open source programvare primært for mediabransjen	Forventer å omsette for 100 millioner i 2011, børsnotering innen 2 år.

Fire av bedriftene har klare likhetstrekk, mens den siste (eZ Systems) har kjennetegn som skiller seg markert fra de øvrige bedrifter. Denne etableringen var basert på at en trodde open source software hadde et markedsmessig potensial, men uten noe klart bilde av hva dette skulle være eller hvordan selskapet skulle utvikles. Her var det to brødre som arbeidet i vidt ulike bransjer/bedrifter og fant ut at de kunne etablere en bedrift sammen: "Mange teknologiselskaper starter som en spinoff fra et forskningsprosjekt eller en eksisterende bedrift. ... Vi hadde imidlertid ikke noe produkt, vi hadde ikke noe teknologi, vi startet fra ingenting".

Der det er naturlig kommenteres eZ Systems særskilt i den videre fremstilling.

## 5.4.1 Etableringsfasen

### *Produkter/teknologi*

Tre av de fem bedriftene har en sterk orientering mot IKT-løsninger og software utvikling eller bruk av spesialisert software. En baserer seg på kjøp av rettigheter til bruk av forskningsresultater fra et amerikansk universitet, men uten at grunder har noen kompetanse knyttet til dette (mikroalger) mens den siste bedriften utvikler og tilbyr bakervarer. Et fellestrekk med IKT/software-etableringene er at de er anvendelsesorientert, det er ikke primært grunnleggende utvikling som foregår men at en finner markedsnisjer eller muligheter der en viss grad av tilpasning gir basis for produkter/tjenester.

Med unntak av mikroalge-prosjektet er alle de øvrige preget av at en hurtig kan generere inntekter, dvs. at utviklingen i startfasen i stor grad er selvfinansierende.

### *Konkurrenter, marked og markedsføring*

Dette er prosjekter der fokus på kunder og brukerbehov står helt sentralt allerede i etableringsfasen. Langt på vei kan prosjektene karakteriseres som markedsdrevet basert på tett kontakt med mulige kunder rett frem uttrykt som følger: *"Vi så en markedsmulighet og tok den"*. Samtidig er det grunn til å merke seg at en i startfasen vektlegger og fokuserer det norske markedet (4 av 5), delvis også kun et regionalt marked.

### *Team, ledelsesressurser og vekstambisjoner*

I disse prosjektene er grunder særdeles viktig. Vi ser både den enkeltstående grunder i casene, men også team som med ulike utgangspunkt finner at de har komplementære kompetanse.

Det er interessant at disse klarer å utvikle aktivitet siden de ofte mangler ekstern troverdighet i startfasen (ikke bransjekunnskap, ofte ikke teknologikunnskap). Når de får støtte ser dette ut til å være basert delvis på en vurdering av personlige egenskaper, gjerne kombinert med at de kan vise til resultater (salgsinntekter) i løpet av kort tid etter etablering.

Det er vanskelig å finne noe entydig mønster når det gjelder vekstambisjoner for disse bedriftene, på den ene siden har vi formuleringer som *"Vår opprinnelige visjon var å lage et globalt ledende software-selskap"* i eZ Systems på den andre siden presenteres ønsket om å skape sin egen arbeidsplass fra de øvrige selskapene.

### *Finansiering og virkemidler*

I etableringsfasen er det egne midler som finansierer mye av aktiviteten, vi ser også tilfeller der familie og bekjente kausjonerer for lån i etableringsfasen. Samtidig er det grunn til å merke seg at noen forhandler frem gunstige avtaler med leverandører som tror på prosjektet. Gjennomgående skal det også bemerkes at kapitalbehovet er avgrenset i etableringsfasen i disse prosjektene.

Tre av de fem bedriftene har brukt Innovasjon Norge, i hovedsak det som karakteriseres som tilskudd. En av bedriftene har mottatt til sammen 7 ulike tilskudd basert på informasjon fra Innovasjon Norge. I enkeltstående case oppgis at Innovasjon Norge har vært viktige fra starten av: *"Innovasjon Norge har vært... de trodde på oss tidlig og har vært med oss hele veien. Og vi har fortsatt en tett dialog med de for å si det sånn. De har vært viktig og skal ha sin del av æren, de skal ha skryt. I alle fall for oss har de vært flinke"*.

I ett av casene oppgis at en regner med støtte knyttet til nye investeringer mens det i ett av casene oppgis at en ikke forventer støtte gjennom Innovasjon Norge. I praksis betyr det at 4 av 5 bedrifter har eller i løpet av kort tid vil ha brukt finansiering fra Innovasjon Norge.

### *Oppsummering og barrierer*

Basert på disse casene er det grunn til å fremheve tre forhold:

- Det er ofte en idehaver med sterkt ønske om å skape noe
- Gjerne lokalisert geografisk på områder med liten mulighet for annen jobb

- Bruker teknologi eller kunnskap utviklet av andre, til nisjerettet aktivitet som viser seg å treffe et marked.

## 5.4.2 Tidlig utviklingsfase

### *Produkter/teknologi*

Ved oppstart var det gjennomgående småskala leveranser, gjerne lokalt orientert. I den påfølgende periode starter prosesser både med produkt/tjenesteutvikling, og ikke minst oppskalering og videreutvikling. Her ser vi også at en tilsetter personer som kan bidra i forhold til produktutvikling, da en finner at egen kompetanse har begrensninger.

I praksis kombineres dermed en opprinnelig sterk markedsorientering med økende vekt på produkt/teknologiutvikling. Det er også slående at en bevisst søker kunnskap ikke minst i dialog med utstyrsleverandører. Til en viss grad kan det se ut som om nøkkelpersonene i disse prosjektene er bevisste på at de har kunnskapsmessige svakheter og systematisk søker informasjon og kunnskap i miljøer rundt bedriftene.

### *Konkurrenter, marked og markedsføring*

I den tidlige fasen er det gjennomgående fokus regionalt, med gradvis overgang til å tenke hele Norge som marked. Unntaket er en bedrift som allerede i etableringsfasen hadde internasjonale ambisjoner og som i den tidlige fasen aktivt arbeider med partnerskapsmodeller.

Samtidig tilsettes det selgere i enkelte bedrifter, dette er noe vi ikke på samme måte kunne se i de øvrige etableringene. I praksis betyr det at den sterke markedsfokus videreføres, og dette oppgis av bedriftene å være en nøkkelfaktor for positiv utvikling. Et annet trekk er at bedriftene har mange vurderinger om hvordan de skal strukturere sitt markedsrettede arbeid, der ulike modeller diskuteres og alternative løsninger evalueres.

### *Team, ledelsesressurser og vekstambisjoner*

Når det gjelder rekruttering balanseres ulike typer kompetanse på en måte som virker gjennomgående hensiktsmessig. Vi ser nå at en blir tydeligere på at vekst er et mål. Samtidig finner en at dette har konsekvenser, ikke minst at det betinger tilsetninger og investeringer i produkt- og teknologiutvikling. Ambisjoner om vekst vil gjerne også innebære å ta inn eksterne investorer, noe som ikke uten videre vurderes som enkelt. Årsaken er en sterk grad av eierfølelse til prosjektet, der ønsket om fortsatt kontroll er sterkt.

### *Finansiering og virkemidler*

En av bedriftene har anvendt IFU/OFU-ordningen, for de øvrige som har brukt Innovasjon Norge er det gjennomgående lån og tilskudd. En av bedriftene oppgir også at investeringstilskudd og risikolån fra Innovasjon Norge var avgjørende for å bygge ut produksjonskapasitet, i tillegg har flere av bedriftene aktiv dialog med kommunene der de er lokalisert knyttet til sin videre utvikling.

Det kan dermed se ut til at de i denne perioden får større klarhet når det gjelder hvilke finansielle ressurser som er nødvendig for å realisere vekst, og aktivt anvender tilgjengelige kilder som lokale banker og Innovasjon Norge for å gjennomføre investeringer og utviklingsoppgaver.

### *Oppsummering og barrierer*

I den tidlige vekstfase beholdes klar markedsfokus, bedriftene styrker sin kompetansemessige basis og arbeider aktivt med produktutvikling. Samtidig har de oppnådd tidlige resultater som delvis finansierer utvikling men også gir troverdighet i forhold til å hente inn kapital. I tillegg har en hurtig lært de grunnleggende aspekter ved den nisje eller bransje en arbeider mot. Utfordringen er å ta stilling til hvor store investeringer som skal gjennomføres, hvilke ambisjoner selskapet skal ha og ikke minst hvordan en designer sine markedsrettede funksjoner.



Totalt sett er det imidlertid markedsutviklingen som spiller en nøkkelrolle, dersom de muligheter som lå til grunn for etableringen faktisk viser seg å være reelle er det en positiv perioden for bedriftene.

### 5.4.3 Senere vekstfase

#### *Produkter/teknologi*

Det bilde en har sett fra starten videreføres, disse bedriftene er typisk fokuserte på anvendelse av kjent teknologi – ikke på å utvikle teknologi som vil være ny eller grensesprengende. For bedriften betyr det at en må heve sitt kunnskapsnivå, ikke minst for å kunne utvikle nye produktgenerasjoner.

#### *Konkurrenter, marked og markedsføring*

Flere av de uavhengige etableringene har forsøkt seg på internasjonale markeder. Med ett unntak har en her oppnådd relativt svake resultater. Den som lyktes internasjonalt (eZ Systems) har det høyeste teknologiske nivå av bedriftene i gruppen, og ser ut til å oppnå en internasjonalt ledende posisjon med 4 av de 10 største internasjonale mediebedriftene på kundelisten. De har 200 partnerskapsavtaler og har som nevnt hentet inn i overkant av 120 millioner i ekstern kapital siden etableringen.

Selv om flere av bedriftene har oppnådd en sterk omsetningsvekst, skjer dette i hovedsak (4 av 5) gjennom at de lykkes på det norske markedet. Årsaken kan være at den grunnleggende kompetanse i bedriften ikke gjør dem tilstrekkelig konkurransedyktige internasjonalt.

#### *Team, ledelsesressurser og vekstambisjoner*

Det er ikke noen særskilte momenter fra intervjuene som gjør seg gjeldende for team/ledelsesressurser. Variasjonen er betydelig i de ambisjoner som blir uttrykt, i betydelig grad preges dette også av de resultater som er oppnådd så langt.

#### *Finansiering og virkemidler*

Bedriftene bruker et bredt spekter av virkemidler, samtidig er balansering av investeringer versus videreføring uten ytterligere investeringer nå viktigere og i mange tilfeller vanskelige avveininger. Eksempelvis ser vi en utkant-bedrift som vurderer å gjøre en betydelig investering for å kunne utføre "remote color grading" dvs. sluttbehandle fjernsynsproduksjoner og opptak gjort på Østlandet gjennom tilkobling til servere hos samarbeidsbedrifter.

### 5.4.4 Oppsummering andre etableringer

Når vi oppsummerer denne gruppen i senere fase, finner vi at de fleste har skapt eller er i ferd med å oppnå en solid nasjonal posisjon innen sin markedsnisje. De er usikre på investeringsbeslutninger og etter prøving samt feiling konkluderer de med at internasjonale markeder ikke er nærliggende for sterk satsing. Unntaket finnes, men det er vanskelig å tro at dette er representativt for denne bedriftsgruppen.

I sum kan det være slik at ren anvendelse av kjent teknologi normalt ikke gir den konkurransestykke som er nødvendig for internasjonal vekst, selv om en fokuserer spesifikke markedsnisjer i vekst.

Tabell 5.6 Oppsummering andre etableringer

Barriere/faktor	Etablerings-fase	Tidlig vekstfase	Senere vekstfase	Løsning?
Mangler markedskunnskap	Betydelig faktor i flere case	Minskende betydning	Minskende betydning	Hjelp med markeds-vurderinger i etableringsfasen
Mangler teknologi/produkt-kunnskap	Betydelig faktor i flere case	Betydelig faktor i flere case	Minskende betydning	Støtte til produkt/teknolog utvikling i etablerings- og tidlig fase
Etableres personlige risiko-eksponering	Betydelig faktor i flere case	Betydelig faktor i flere case	Minskende betydning	
Kapitalbehov	Stor variasjon, betydelig faktor i flere case	Stor variasjon, betydelig faktor i flere case	Stor variasjon, betydelig faktor i flere case	
Prosjektets eksterne troverdighet	Betydelig faktor i flere case	Betydelig faktor i flere case	Minskende betydning	"Verifisering" av konseptene?
Kompetanseoppbygging for utviklingsoppgaver	Betydelig faktor i flere case	Betydelig faktor i flere case	Minskende betydning	Midler til å bygge intern kunnskap?

## 5.5 Oversikt over bruk av virkemidler

I intervjuene med case-bedriftene er det spurt om bedriftenes bruk av virkemidler i ulike faser, og i noen grad er dette referert i det foregående. Det kan imidlertid være situasjoner der informantene ikke har husket alle aktuelle virkemidler de har utnyttet, og på grunn av begrenset tid til gjennomføring av intervjuene, kan det også være at det ikke har blitt spurt tilstrekkelig systematisk om dette fra intervjuers side. For å sikre en mer systematisk oversikt over case-bedriftenes bruk av virkemidler, har vi også innhentet informasjon fra Innovasjon Norge om bedriftenes bruk av Innovasjon Norges tjenester, og en samlet oversikt er gitt i tabellene 5.7-5.9.

Tabell 5.7 Bruk av Innovasjon Norges tjenester blant FoU-spinoff

Navn	Lokalisering	Etabl.år	Bransje/produkt	Status/kommentarer
<i>Dynavec</i>	Trondheim	2007	Løpehjul vannkraft	1 tilskudd, 2 IFU kontrakter Business Match Making Program (India)
<i>TimeTemp</i>	Oslo	2001	Holdbarhetsanalyse matvarer	2 IFU kontrakter
<i>Diagenic</i>	Oslo	1998	Bioteknologi	1 OFU/IFU, Hjelp fra utekontor
<i>MemfoACT</i>	Trondheim	2008	Membraner, anvendelse i landbruk	2 etableringstilskudd, 1 IFU kontrakt
<i>Sportradar</i>	Trondheim/ Sveits	2001	Programvare knyttet til online tipping	-
<i>MISA</i>	Trondheim	2007	Livsløpsanalyser	2 etableringstilskudd
<i>SmartMotor</i>	Trondheim	1996	Permanente magneter, industriell anvendelse	1 tilskudd

Tabell 5.8 Bruk av Innovasjon Norges tjenester blant bedrifts-spinoff

Navn	Lokalisering	Etabl.år	Bransje/produkt	Status/kommentarer
Momek	Mo i Rana	1998	Variert, vedlikehold offshore sentralt	3 tilskudd, 1 lån
Integrate	Oslo	2001	Softwareløsninger, vekt på energisektoren	-
Metallkraft	Kristiansand	2006	Resirkulering knyttet til solcelle wafer-produksjon	1 kommersialiseringspris, 2 lån, 1 miljøtilskudd
T-Vips	Oslo	1997 (?)	Distribusjon (signaltransport) av digitale TV signal	2 tilskudd, 1 IFU-kontrakt
EMGS	Trondheim	2002	Offshore olje/gass-leting teknologi	-
Maritime Communication Partner	Arendal	2002	Kommunikasjonsløsninger for maritim sektor	2 tilskudd
ScatecSolar	Oslo	2007	System-integrasjon, solenergi	-
Aqualyng	Vanvikan, Fosen	1995/2002	Anlegg for avsalting av sjøvann	2 tilskudd
Mobiletech	Oslo	2005	Web/mobil løsninger	2 tilskudd, 1 lån Høyvekstpr internasjonaler.
Norse Cutting	Tananger	1999	Vedlikehold av prosessanlegg samt offshore brønn-arbeid	-
Promatica	Kristiansand	1987	IKT-verktøy for prosjektplanlegging	1 IFU-kontrakt, 2 lån
ShoreConnection	Austevoll, Rogaland	2004	Maritime overvåknings- og kontrollsystemer	-
Catch Solar	Oslo	2010	Produksjon og salg av solfangere	1 etableringstilskudd

Tabell 5.9 Bruk av Innovasjon Norges tjenester blant andre etableringer.

Navn	Lokalisering	Etabl. år	Bransje/produkt	Status/kommentarer
Norsk Navigasjon	Steinkjer	2001	Bransjeløsninger, posisjonering/ GPS	7 tilskudd
Hoveng Media	Rennebu	2005/2011	Media, film bearbeiding	-
Lierne Bakeri	Lierne (N-Trøndelag)	1990	Bakerverer	2 tilskudd, 1 lån
BioPharmia	Oslo	2009	Omega 3 og andre produkter av mikroalger	-
eZ Systems	Skien	1999	Open source programvare primært for mediabransjen	2 IFU kontrakter, 1 lån

Det generelle bildet er at utnyttelse av Innovasjon Norges tjenester forekommer i alle grupper av etableringer, og en eller flere tjenester er utnyttet av 17 av de 25 casene. Disse 17 bedriftene har samlet fått tilgang til følgende tjenester:

- 23 tilskudd
- 6 lån
- 9 OFU/IFU kontrakter
- 5 etableringstilskudd
- 3 aktiviteter rettet mot internasjonalisering

På grunn av casematerialets begrensede størrelse, kan vi i liten grad trekke klare konklusjoner med hensyn til vekstbedrifters generelle utnyttelse av Innovasjon Norges tjenester. Men det er en klar tendens i retning av at de undersøkte casene er hyppige brukere av Innovasjon Norge tjenester, og i flere av tilfellene er ulike typer tjenester kombinert. I vårt utvalg er det særlig blant FoU-spinoff at det er en høy utnyttelse av Innovasjon Norges tjenester, bare ett av de sju tilfellene er ikke blant INs kunder.

Blant bedrifts-spinoff er det en noe lavere andel som har utnyttet tjenestene, nemlig åtte av 13, men dette utgjør altså godt over halvparten av gruppen.

Den vanligste formen for tjenester er tilskudd. Det er ellers verdt å merke seg at IFU/OFU-ordningen er mye utnyttet blant casene, i alt er det inngått ni slike kontrakter, og de fleste av disse er inngått med bedrifter i kategorien FoU-spinoff.

Generelt gir dette materialet lite grunnlag for å trekke konklusjoner med hensyn til mangler i tjenestetilbudet fra virkemiddelapparatet. De undersøkte bedriftene er hyppige brukere av virkemiddelapparatet, og de synes gjennomgående å være godt fornøyd med de tjenestene de har fått tilgang til. Den eneste eksplisitt kritiske kommentaren som har fremkommet i noen tilfelle, er om ressurser brukes på for mange bedrifter og at de «smøres for mye utover», og det er fremmet synspunkt om at ressursene i større grad burde konsentreres om vekstforetakene.

Det bør imidlertid kommenteres at de fleste av våre casebedrifter er valgt ut fra at de har lyktes i å realisere vekst og dermed fremstår som relativt suksessrike. Og dette er neppe den mest representative gruppen å undersøke dersom man ønsker å få frem svakheter ved virkemiddelapparatet. I tillegg vil det også være en tendens til at aktører som har fått tilgang til tjenester i virkemiddelapparatet og dermed har et positivt forhold til dette, vil være tilbakeholdende med å reise kritikk.

Som en generell oppsummering av casene kan det sies bedriftene har behov både for finansiering og tilføring av kompetanse, og på kompetansesiden er særlig markedskompetanse en kritisk faktor. Men det er store variasjoner mellom gruppene. For etableringene med basis i FoU miljøer ser det generelt ut til å være behov både for finansiering og markedskompetanse. I disse bedriftene kan det være mekanismer som innebærer at de ikke legger tilstrekkelig vekt på å rekruttere markeds- og salgsorienterte personer inn i bedriften.

De etableringer som har utspring i eksisterende bedrifter har i mindre grad behov for markedskompetanse, men har et klart behov for finansiering. Dette gjelder ikke minst på tidspunkter der prosjektet er spesielt presset økonomisk.

De eksemplene vi har på andre etableringene har i startfasen et begrenset finansielt behov, men uttrykker på en helt annen måte enn de øvrige at det er sentralt "at noen trodde på oss". *Troverdighet* er her en sentral faktor. Helt i startfasen er det ikke nødvendigvis konkret bistand eller finansielle støtte i seg selv som er avgjørende i disse prosjektene, men å kunne vise til at noen har vurdert planene og funnet dem interessante og gjennomførbare. Enkle markedsanalyser, verifisering av teknologi samt grunnleggende økonomiske kalkyler kan her være hensiktsmessige områder for bistand.

Den generelle utfordringen for virkemiddelapparatet synes derfor å være at man utvikler et system som kombinerer finansielle tjenester og rådgivningstjenester på en slik måte at de dekker de ulike typer vekstforetaks behov i de ulike faser. Dels vil dette dreie seg om at de finansielle virkemidlene er dimensjonert slik at de er tilpasset vekstforetakenes behov, dels dreier det seg om å sikre at rådgivningstjenestene er basert på tilstrekkelige profesjonell kompetanse. Spesielt når det gjelder markedskompetanse, står trolig virkemiddelapparatet overfor noen sentrale utfordringer.

## 6 Virkemidler for høyvekstforetak

Bakgrunnen for dette prosjektet er et ønske i virkemiddelapparatet om å utvikle et tydeligere fokus på vekstforetak, og å tilpasse og utvikle virkemidlene slik at man i større grad kan stimulere utviklingen av denne gruppen. I de foregående kapitlene har vi i hovedsak rettet oppmerksomheten mot vekstforetak og hva som kjennetegner disse, i casestudiene har vi dessuten gått inn på i hvilken grad vekstforetak benytter seg av ulike virkemidler, og det ble oppsummert noen utfordringer i forbindelse med dette. I det følgende går vi nærmere inn i denne problematikken. Vi oppsummerer først noen erfaringer knyttet til å utforme program eller virkemidler rettet mot vekstforetak, dernest oppsummerer vi noen data vedrørende Innovasjon Norges tjenester og i hvilken grad vekstforetak inngår i deres kundeportefølje. På dette grunnlag drøftes så noen problemstillinger knyttet til spørsmålet om Innovasjon Norge spesielt, og virkemiddelapparatet mer generelt, i større grad bør målrette sine virkemidler mot vekstforetak.

### 6.1 Introduksjon

Rasjonalet for i større grad å tilpasse virkemidlene til vekstforetak er tilsynelatende nokså åpenbart. Vekstforetakene spiller en helt spesiell rolle i den økonomiske utviklingen, idet de er viktige bidragsytere til ny sysselsetting og verdiskaping (Spilling 2000). Samtidig utgjør vekstforetakene en relativt liten andel av det samlede antall foretak. I en undersøkelse av vekstforetak foreslo Storey (1994) en såkalt "4 prosent-regel", som innebar at over en ti-årsperiode sto fire prosent av foretakene for 50 prosent av samlet vekst i sysselsettingen. Tilsvarende har det i Norge blitt konstatert en enda sterkere skjevfordeling, idet tre prosent av foretakene sto for rundt 60 prosent av veksten (Spilling 2000). I en nyere studie fra England er fokuset rettet mot «the vital 6 percent», der man konstaterer at seks prosent av foretakene står for over halvparten av den samlede veksten i verdiskaping (NESTA 2009).

At en gruppe foretak har spesielt stor betydning for den økonomiske utviklingen, gir imidlertid ikke i seg selv noe rasjonale for å utvikle spesielle virkemidler for denne gruppen. Begrunnelsen for virkemidler må ligge i en forståelse av at det foreligger en markedssvikt eller systemsvikt, og formålet med nye virkemidler eller en tilpasning av eksisterende virkemidler må være å kompensere for slik svikt. Dermed er det noen utfordringer knyttet til å utvikle en politikk for vekstforetak:

- Det er vanskelig å forutsi hvilke foretak som blir vekstforetak, slik at det kan være problemer med å identifisere målgruppen, noe som vil stille strenge krav til den seleksjonsstrategien mang følger for å nå målgruppen
- Aktuelle virkemidler skal ha addisjonalitet, det vil si at de skal enten være utløsende for utviklingen av vekstforetaket, eller ha en tilleggseffekt ut over det som selskapet er i stand til å skape av utvikling på egen hånd.

- I dette ligger det også at man har en utfordring med hensyn til å unngå «cherry picking», dvs å bli involvert i bedrifter som uansett lykkes, og som således egentlig ikke har behov for tjenesten – men som det kan være fristende å inkludere for å gi det aktuelle programmet eller tjenesten legitimitet.

## 6.2 Virkemidler for vekstforetak

Spørsmålet om å innrettet politikken på vekstforetak har stått på dagsorden i mange år, men uten at det har avspeilet seg noen klare strategier for å følge opp disse. I en studie gjennomført tidlig på 2000-tallet ble temaet diskutert (Spilling 2002), og her ble det konkludert med at for å stimulere utviklingen av vekstforetak, burde man inkludere følgende nokså generelle elementer:

- Oppgradering av den kunnskapsmessige infrastrukturen (som bør gis en mer entreprenøriell innretning)
- Generelle mobiliseringstiltak (for mer entreprenørskap)
- Fokus på vekstforetak i forvaltning av virkemidlene

I denne tilnærmingen ligger det med andre ord ikke noe annet enn at man går relativt bredt ut med sikte på å stimulere til entreprenøriell aktivitet. Dette er basert på en forestilling om at jo flere som starter nye foretak, jo større vil også sannsynligheten være for at noen vekstforetak utvikles. En liknende tilnærming er gjort i en studie fra 2007 (Rigby m.fl. 2007), der det pekes på at det er lange tradisjoner for å tilrettelegge politikk for vekst i små bedrifter, men dette skjer i form av en bred “policy mix” der det spilles på en rekke forskjellige virkemidler, og der politikken i utgangspunktet er rettet mot en bred målgruppe, det vil si alle små og mellomstore bedrifter. I dette ligger det at man ikke direkte identifiserer vekstforetakene, men at man kan fange dem opp ved å gå mye bredere ut. Vekstforetakene representerer imidlertid en stor utfordring for politikken; dette er dynamiske foretak, mens virkemidlene generelt er rettet mot alle foretak og behandler dem likt enten de vokser eller ikke, og det kan derfor stilles spørsmål om virkemidlene egentlig stimulerer vekstforetak.

Samtidig er det noen dilemmaer knyttet til det å utforme spesielle virkemidler for vekstforetak. Rigby m.fl (2007) peker blant annet på at vekstforetak per definisjon har suksess, de er nemlig i stand til å takle utfordringene knyttet til vekst og ekspansjon bedre enn andre foretak, og hvorfor skal de da tilbys mer hjelp enn det andre foretak får, når det ser ut til at de trenger mindre? Et annet spørsmål er at det kan være vanskelig å vite eksakt når det er viktig å støtte vekstforetak, og at det derfor er stor risiko for at man sløser med offentlige ressurser når man prøver å nå denne målgruppen.

En sentral studie på området er utarbeidet av OECD (2010). I denne er det gjennomført en bred analyse av ulike lands tilnærminger til vekstforetak. Her oppsummeres det at regjeringer som har som mål å utvikle eller realisere vekst-potensialet i foretak, bør vurdere en politikk som inkluderer følgende elementer:

- Fokus på å forbedre rammebetingelser (business environment), spesielt å fjerne hindringer for vekst og forhold som demotiverer til vekst (eksempelvis administrative forhold)
- Stimulere entreprenørielle holdninger med vekt på mer vekstorienterte holdninger
- Opplæring for unge og små foretak, spesielt med sikte på utvikling av ledelseskompetanse
- Forbedre (dersom nødvendig) tilgang til låne- og egenkapitalfinansiering, og spesielt stimulere investeringer i FoU mm
- Fremme innovasjon og internasjonalisering.

Men som det fremgår, er disse anbefalingene av samme generelle type som de som er referert tidligere; det dreier seg i praksis om relativt generelle og brede virkemidler. Noe mer spesifikke anbefalinger er gitt i en utredning foretatt for Ministry of Trade and Industry i Finland (Autio m.fl. 2007). På grunnlag av en gjennomgang av programmer rettet mot vekstforetak i ni land, gir forfatterne følgende anbefalinger for virkemidler og program rettet mot vekst-entreprenørskap

- Vær svært selektiv, spesielt når det gjelder å inkludere virksomheter i senere utviklingsfase

- Krev sterk motivasjon fra deltakerne
- Vær proaktiv i å invitere foretak med stort vekstpotensial
- Vektlegg lederegenskaper og motivasjon
- Organiser programmet i tett samarbeid med private tjenesteytere
- Tjenesten bør være profesjonell, kompetent og i noen grad eksklusiv
- Legg vekt på skreddersydd opplegg for utviklingsaktiviteter og erfaringsutveksling
- Tilskudd til de deltakende bedriftene bør koples til vekstaspirasjoner og måloppnåelse
- Vær forberedt på at noen mislykkes
- Involver erfarne ledere som selv har opplevd rask vekst.

Den generelle konklusjonen ut fra dette er at det i liten grad finnes virkemidler spesielt tilpasset vekstforetak; en politikk for vekstforetak dreier seg om å bruke generelle virkemidler og sette dem sammen i et program eller «pakke» av tilbud. Man må så være meget selektiv i å velge ut målgruppen, og tilby disse et skreddersydd program der det legges stor vekt på motivasjon, lederegenskaper og vekstpotensial, og der deltakelse og tilskudd koples til vekstaspirasjoner og måloppnåelse.

### **6.3 Tre eksempler**

I det følgende gjennomgår vi tre aktuelle eksempler som kan tjene som modeller for hvordan man kan utvikle mer spissede satsinger rettet mot vekstforetak i det norske virkemiddelapparatet. De tre casene er SINTEF Bedriftsutviklingstjeneste for vekstforetak, Scottish Co-Investment Fund i Skottland og VIGO-programmet i Finland.

#### *SINTEF Bedriftsutvikling*

SINTEF Bedriftsutvikling AS er en konsulentvirksomhet i den kommersielle delen av SINTEF-konsernet. Selskapet har erfaring med utvikling av forskningsbaserte tjenester og er generelt tenkt som en kanal for relevante forskningsresultater fra SINTEF ut til næringsliv og forvaltning. Bedriftsrådgiverne har betydelig erfaring med bruk av ett av de kommersielle konsulentverktøyene for støtte til bedrifter i vekst, nemlig et som er utviklet av det svenske konsulentselskapet Ahrens, basert bl.a. på forskningsresultater om bedrifter i vekst. Verktøyet er brukt både i programmer støttet av Innovasjon Norge og på rent kommersiell basis.

Dette verktøyet, som er proprietært, legger vekt på å synliggjøre de forbedringer i bedriftens produkter, markeder, finansiering og organisasjon som må til for å understøtte en vilje til vekst. Det understøttes også av publisert materiale (Ahrens 2008) som veksler mellom et analytisk perspektiv og motivasjonsmateriale om gründere som lever for veksten, ikke for det som de kan få ut av veksten; så de må vokse kontinuerlig, og for å lykkes, må de hele organisasjonen være motivert for vekst.

Vesentlige forhold omhandler å fokusere på et produkt eller en tjeneste med betydelig markedspotensial, og tilsvarende å fjerne produkter med lav margin fra sortimentet. Mange bedrifter trenger også en økt bevissthet, og kunnskap, om ulike kjøpskriterier i ulike markeder. En aktiv bruk av produkt/markedsmatrise er et viktig hjelpemiddel i denne sammenheng. God finansiering under vekst er også sentralt; cash is king. Videre er det mange bedrifter som har vansker med å oppgradere organisasjonen sin; særlig gjelder dette når den må ta spranget fra en operativt orientert daglig leder til en ledelsesstruktur der flere av oppgavene blir delegert og oppfølgingen blir på litt lengre avstand. En finansieringsmodell med nye eiere er også et stort sprang for mange småbedriftseiere; også her bidrar Ahrens' verktøy til å tydeliggjøre hva som ligger i spranget.

Verktøyet fungerer godt mot bedrifter i alle bransjer, men det må brukes på ulik måte i f.eks. IKT-bedrifter og klassiske industribedrifter, ettersom både forutsetninger og løsninger ofte er forskjellige. Dette blir særlig tydelig når man jobber med flere bedrifter i fellessamlinger. Forutsetningen om at vekst nødvendigvis må innebære eksport, er også bransjeavhengig. Norsk næringsmiddelindustri kan vanskelig oppnå store volum på eksportmarkedet, men verdikjænde aktiviteter kan vinne markedsandel på hjemmemarkedet.

Et hovedelement i erfaringene er at det er tre hovedspørsmål som bør være avklart i forkant, før konsulentfirmaet kan gå inn og ta utviklingsverktøyet i bruk. Disse avdekkes raskt ved hjelp av analyseverktøyet, før engasjementet blir for sterkt. Konsulentselskapet har i sin egen forretningsstrategi en rimelig forutsetning om ikke å love bedriftene resultater som det er svært stor usikkerhet rundt. Disse tre forutsetningene er at eierne ønsker å vokse og er beredt til å ta både oppsiden og nedsiden og gjennomføre de nødvendige endringer i egen bedrift, lederatferd, osv.; at de har et produkt eller en tjeneste som det er et tydelig vekstpotensial i gjennom volumøkning; og at de har en troverdig finansieringsmodell for ekspansjonsfasen. Inntil disse tre er avklart, bør verken bedriften eller konsulenten kaste seg ut i risikoen knyttet til vekst.

Dermed blir dette verktøyet etter vårt skjønn en veiledning i hvordan man gjennomfører de (relativt sett!) enkleste endringsprosessene – som kan være vanskelige nok. Ønsket om vekst må selvsagt være eiernes privilegium; men å finne produktet eller finansieringen kan ofte være det som hindrer selv vekstvillige entreprenører. Det er kanskje her at behovet for veiledning ville være størst. Det er en tydelig parallell til det som ofte er det største problemet for nyetableringer basert på ny teknologi: de har ofte et nytt produkt, men vet lite om hvorvidt dette er noe som det kan være en betalingsvillig etterspørsel etter i tilstrekkelig volum. Og kapitaltilgangen er vanskelig nettopp fordi det er så vanskelig å avgjøre dette spørsmålet.

#### *Scottish Co-Investment Fund (SCF)*

I Skottland ble Scottish Co-Investment Fund (SCF) etablert i 2003. Lanseringen av et nytt virkemiddel på denne tiden må sees i lys av at tilgangen på venturekapital var betydelig redusert i kjølvannet av at den såkalte dotcom-boblen sprakk. Scottish Enterprise og Scottish Executive satte derfor i 2002 i gang en gjennomgang av offentlige virkemidler for egenkapitalfinansiering av vekstbedrifter. I følge sentrale personer i dette arbeidet hadde man liten tro på eksisterende modeller, slik som offentlige venturekapitalfond eller private forvaltere av slike fond. I stedet var det et ønske om å finne modeller som kunne stimulere kapitalmarkedet uten å fortrenge private aktører.

Med bakgrunn i en allerede etablert satsing på å utvikle "business angels networks (BAN)" utviklet man en transparent saminvesteringsmodell hvor Scottish Enterprise godkjenner partnere i ordningen. Partnere i ordningen (typisk investornettverk og venturefond) gjør da arbeidet med å identifisere, evaluere og forhandle fram avtaler med aktuelle vekstbedrifter. SCF går da inn og saminvesterer med inntil 50 prosent og gjør dette på eksakt samme betingelser som de private aktørene. Investeringsbeslutningen ligger således hos partnerne i ordningen. SCF startet med 15 mer eller mindre aktive partnere og 12 investeringer i 2003 og har siden utviklet seg til et nivå med typisk 55-60 investeringer i året og 28 partnere. De fleste av partnerne er business angel syndikater. Hver partner får øremerket et beløp ut fra antatt investeringskapasitet som kan søkes benyttet i forbindelse med investeringer som møter fastsatte kriterier fra Scottish Enterprise. Når partneren foretar en investering vil SCF saminvestere på like vilkår med et beløp mellom 100 000 og 1 million pund. Denne modellen innebærer at investormiljøene ikke opplever noen forsinkelse i investeringsprosessen. Fra en partner kommer med et aktuelt investeringsprosjekt går det kun 2-3 uker før kapitalen er disponibel for porteføljebedriften.

I selve ordningen ligger det ikke andre risikoavlastningselementer, men det må sees i lys av at man i Storbritannia har svært gunstige individuelle skatteincentiver som gir skattelette på investert beløp (front end) og også skattelette på eventuell gevinst (back end). Evalueringer viser at ordningen har bidratt til en betydelig utvikling av robuste investeringsmiljøer som investerer i tidlig fase. Når man ser på ordningen i Skottland er det åpenbart at den ikke ville blitt like vellykket uten de allerede eksisterende strukturene med skatteincentiver og nettverk av investorer. Det ville rett og slett ikke vært en infrastruktur som kunne dra nytte av initiativet. I dette tilfellet forsterket den nye hybride ordningen andre eksisterende virkemidler.

De økonomiske effektene av ordningen er foreløpig usikre, kun et fåtall bedrifter har hatt en exit som har gitt betydelig avkastning. Dette må også sees i lys finanskrise og at det ofte tar mellom syv og ti år å utvikle nye lønnsomme vekstbedrifter. Det er likevel grunn til å stille spørsmål om det har vært til-



strekkelig fokus på exit og om det er tilstrekkelig exit-kompetanse i de relativt unge investeringsmiljøene som er etablert.

#### *VIGO ordningen i Finland*

Finland ligger helt i verdenstoppen når det kommer til investering i forskning og utvikling (FoU) med ca. 4 prosent av bruttonasjonalprodukt. Dette betyr at man i Finland både fra offentlig og privat side har fått til en unik og svært sterk satsing på FoU-prosjekter. Det stilles likevel spørsmål om en alt for stor andel av disse midlene anvendes i inkrementelle bedriftsrettede innovasjonsprosjekter, og at det settes inn for lite i forskning på banebrytende teknologi som kan resultere i et større kommersialiseringspotensial og utvikling nye og eksisterende næringer. Videre har det gjennom det siste tiåret blitt mer fokus på hvordan denne brede forskningsinnsatsen kan transformeres til nye vekstbedrifter. I dette ligger det en klar forventning om at investeringen i forskning og utvikling skal bidra til framvekst av flere og mer vekstkraftige bedrifter. I Finland har man eksperimentert med ulike ordninger som er ment å stimulere framveksten av nye høyvekstbedrifter. Dette har blant annet vært ordninger i form av ulike typer tilskudd til potensielle vekstbedrifter, ordninger for å stimulere framveksten av nye bedrifter og ulike former for statlige såkorninitiativ.

Ut fra en erkjennelse av det finnes prosjekter med et betydelig vekstpotensial som trenger større kapital og kapitaltilførsel, etablerte man i 2009 VIGO programmet som var sterkt inspirert av Yozma ordningen i Israel. Gjennom dette programmet etablerer man et «fast track» til finansiering og samtidig tilfører unik kompetanse til bedriftene. Dette skjer ved å insentivere forretningsutviklere med internasjonal erfaring. I programmet valgte man i første omgang ut seks miljøer bestående av serieentreprenører, investorer og forretningsutviklere med internasjonal erfaring. Poenget er at disse med sin kompetanse, erfaring og nettverk kan bidra til at flere og bedre ideer med vekstpotensial realiseres.

Hovedtanken er at når en sertifisert VIGO akselerator velger å engasjere seg i et prosjekt med egen tid og egne penger, så skal dette utløse støtte fra Tekes sitt YIE program (Young Innovative Entrepreneur program som kan utløse inntil en mill euro og tilskudd/lån) og investering fra Seed Fund Vera. De erfarne forretningsutviklerne skal da bidra til en raskere og bedre utvikling av selskapet slik at dette kan posisjoneres i et internasjonalt marked (også i forhold til tilgang på videre finansiering fra internasjonale investorer). Det enkelte VIGO er fokusert mot spesifikke bransjer. Dette innebærer at det ikke er geografiske bindinger, men spredningen i bransjer bidrar til en geografisk spredning.

Valget av hvilke miljøer som fikk status som VIGO ble gjort etter en anbudskonkurranse hvor 43 miljøer søkte om å få VIGO status. I VIGO programmet vektlegges kompetansedimensjonen svært sterkt og VIGO akseleratorene skal være involvert svært tidlig. Det legges opp til at partnerne skal ha en nærmest operativ involvering for å utvikle det enkelte case slik at det kan posisjoneres mot nasjonale og internasjonale investorer i løpet av en periode på ett til to år. Incentivet for partnere i et VIGO er primært avkastning på de investeringene som gjøres. Etter nærmere avtale kan de også få dekket deler av sin "lønn" fra tilskuddene som bedriftene får gjennom en "management fee", men hvert VIGO mottar ingen offentlig finansiering.

Det er en "styringskomite" bestående representanter fra VC miljøer, departementer, TEKES og Vera Venture som har et felles ansvar for utviklingen av programmet.

VIGOene har operert i kort tid, men man ser at flere har vært utløsende i forhold til å tiltrekke seg internasjonal VC finansiering. Dette indikerer at det internasjonale nettverket til partnerne i akseleratorene er svært nyttig for å styrke de potensielle vekstbedriftene sin legitimitet i et internasjonalt marked.

#### *Oppsummering*

Disse tre eksemplene illustrerer noe ulike tilnærminger til vekstforetak. SINTEF Bedriftsutvikling representerer en kompetansetjeneste der det ikke inngår finansielle virkemidler. Seleksjonen av foretak er basert på at de skal ha en klar ambisjon om vekst, og de skal være villige til å gjøre de nødvendige investeringer og organisatoriske endringer for å oppnå dette. Selskapene må ha produkter eller tjenester med et betydelig vekstpotensial, og de må ha en realistisk modell for hvordan veksten skal

finansieres. På dette grunnlag innebærer programmet at foretakene i samspill med SINTEF Bedriftsutvikling gjør de nødvendige strategiske endringer med hensyn til produkter, markeder og organisasjonsutvikling for å realisere veksten.

De to eksemplene fra Scotland og Finland er begge basert på et samarbeid med private aktører, og ordningene innebærer å velge ut kompetente private miljøer som så får rask tilgang til offentlige finansielle virkemidler i prosjekter disse miljøene velger å engasjere seg i. Her er det altså de private aktørene som er ansvarlige for seleksjonen av foretak – og seleksjonen skjer ut fra de potensialer investorene ser for vekst i de enkelte foretakene. Siden de aktuelle aktørene selv investerer i de aktuelle foretakene, burde dette kunne sikre en god seleksjonsprosess.

De to eksemplene er videre basert på en samfinansiering mellom det offentlige og private aktører, men på noe ulik måte. I tilfellet med Scottish Co-Investment Fund innebærer modellen en ren saminvesteringsmodell, det vil si at SCF investerer like mye (opp til en viss grense) som de godkjente partene gjør, og på samme betingelser som disse. I det finske tilfellet innebærer modellen at det gis en rask tilgang til ulike finansielle virkemidler for de foretakene som de godkjente VIGO akseleratorene engasjerer seg i. De finansielle virkemidlene dreier seg om både lån og tilskudd fra Tekes sitt program for unge, innovative entreprenører, og risikokapital for Seed Fund Vera. Begge modellene er videre basert på at når investorene har gjort sine beslutninger om investeringer, skal tilgangen til den offentlige finansieringen skje raskt – det er etablert en såkalt «fast track».

#### **6.4 Vekstforetak i INs portefølje**

Før vi diskuterer nærmere hvordan det kan utvikles et sterkere fokus på vekstforetak i det norske virkemiddelapparat, vil vi se på i hvilken grad vekstforetak faktisk forekommer blant Innovasjon Norges kundebedrifter, og vi gjør dette ut fra to tilnæringer.

Den første tilnærmingen er basert på Innovasjon Norges egne data, der vi har fått tilgang til opplysninger om tilsagn til ulike kategorier av foretak. Innovasjon Norge skjelner mellom fem kategorier av foretak slik som vist i tabell 6.1. Blant disse er gruppen SMB med vekstambisjoner og –potensial den mest interessante i vår sammenheng. Bedriftene i denne gruppen er eldre enn fem år, de har en minste omsetning på 5 mill kr og en forventet vekst på minst 100 prosent i løpet av nærmeste fire år. Denne avgrensningen er nært beslektet med vår kategori for høyvekstforetak, men med lavere krav til både størrelse og vekst. I det følgende bruker vi betegnelsen vekst-SMB på denne gruppen.

*Tabell 6.1: Kategorier av foretak benyttet av Innovasjon Norge.*

<p>A. Etablerer Omfatter enkeltpersoner, flere personer i samarbeid eller personer i eksisterende bedrifter som har til hensikt å etablere en selvstendig ny bedrift. Slike regnes som etablerere fra idéfasen til og med to år etter etableringsåret.</p> <p>B. Knoppskyting/spinn-off/reetablering etter konkurs Omfatter nyetablering av bedrift som har utgangspunkt i en eksisterende bedrift. Bedriften den nystartede bedriften har gått ut fra forutsettes å ha eierinteresser i den nye. Denne kategori omfatter også bedrifter som reetableres etter konkurs.</p> <p>C. Ung bedrift Omfatter bedrift med alder fra og med tredje år og til og med fem år.</p> <p>D. SMB med vekstambisjoner og –potensial Omfatter SMB (i hht. internasjonal definisjon) som er eldre enn fem år, har en omsetning på minst 5 mill. NOK og en forventet vekst i omsetningen på minst 100 prosent i løpet av de nærmeste fire år eller 20 prosent pr år over en fireårsperiode.</p> <p>E. Alle andre kunder Omfatter alle bedrifter/kunder som ikke faller innenfor en av de fire andre kategoriene.</p>
---

I tabell 6.2 har vi gitt en oversikt over sum av tilsagn innenfor ulike budsjettposter til de ulike kategorier av foretak. Av de samlede tilsagn på 6,2 milliarder som er vist i tabellen, gikk 1,6 milliarder til vekst-

SMB, tilsvarende 26 prosent av samlede tilsagnsbeløp i 2010. De største postene til denne gruppen var lavrisikolån, innovasjonsprosjekter og OFU/IFU, alt bevilget fra NHD, og i tillegg tilskudd og risikolån bevilget av KRД via fylkeskommunene. Det er spesielt verdt å merke seg at gruppen har en relativt høy andel av OFU/IFU-prosjektene; av de samlede tilsagn på 319 mill kr gikk 208, eller nærmere to tredjedeler, til denne gruppen. Dette sammen med den høye andelen på innovasjonsprosjekter, tyder på at vekst-SMB'ene har en høy andel innovasjonsaktivitet.

Tabell 6.2: Innovasjon Norges tilsagn til ulike kategorier av foretak i 2010 (mill kr.) \*)

Budsjettpost	Etab- lerer	Ung bedrift	Vekst- SMB	Knopp- skyting mm	Annet	Total
NHD lavrisikolån	71	77	531	3	1 381	2 062
NHD innovasjonsprosjekter	103	37	358	4	302	804
NHD nettverk og profilering	2	3	7	0	109	121
NHD OFU/IFU	27	25	208	2	57	319
NHD div tilskudd	4	1	4	0	16	26
KRD FK risikolån	24	11	166	12	129	342
KRD FK tilskudd	147	40	211	9	198	605
KRD nasjonale tiltak og nordområdet	17	3	11	0	148	179
LMD tilskudd	46	101	86	0	968	1 201
LMD BU lån og tilskudd	44	40	24	0	338	447
LMD div tilskudd	10	0	4	0	28	42
FKD Marin verdiskaping	1	1	25	0	40	66
SUM	494	340	1 634	31	3 715	6 213

\*) Tabellen inkluderer ikke midler bevilget fra UD, kompensasjon for økt arbeidsgiveravgift (over KRД) samt noen diverseposter, slik at totalsummen er ca. 90 mill lavere enn totalt gitte tilsagn.

Kilde: Innovasjon Norge.

Dette sier imidlertid ingen ting om i hvilken grad bedriftene faktisk realiserer den forventede veksten. Det ville derfor vært interessant å følge utviklingen av disse bedriftene over noen år for å undersøke om de faktisk realiserer den forventede vekst. Men det ligger selvsagt langt utenfor hva som er aktuelt å gjøre innenfor rammen av dette prosjektet.

Den andre tilnærmingen er å undersøke i hvilken grad foretak som er identifisert som høyvekstforetak, faktisk forekommer som kunder hos IN. Vi har da tatt utgangspunkt i de foretakene som har startet i år 2000 eller senere, som hadde minst ti sysselsatte i 2006, og som i perioden 2006-2009 hadde en minste årlig vekst på 20 prosent i sysselsetting eller omsetning. I alt var det 1398 foretak som tilfredsstilte disse kravene.<sup>8</sup>

Av disse var det kun 136, det vil si snaut ti prosent, som er registrert som kunder hos Innovasjon Norge i perioden 2000-2009. De fleste av disse forekom i tre næringer, nemlig industri, IKT og faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, og i alle disse gruppene var det en relativt stor andel av høyvekstforetakene som var IN-kunder. Mens det blant alle vekstforetakene kun var i underkant av ti prosent som var kunder hos IN, var det 29 prosent av industriforetakene, 21 prosent av IKT-foretakene og 15 prosent av foretakene i kategorien faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting. Alle disse bransjene er viktige målgrupper for Innovasjon Norge. På den annen side var det bare tre prosent av vekstforetakene i bygg og anlegg som var kunder hos IN, og fire prosent av forretningsmessig tjenesteyting, noe som passer bra med at dette er sektorer som er mindre sentrale målgrupper hos IN. Slik sett ser det ut til at de vekstforetakene som er i INs portefølje, er relevante.

<sup>8</sup> Det vises til oversikten over høyvekstforetak presentert i kapittel 3. Den analysen vi presenterer i inneværende kapittel, bygger på samme datamaterialet som i kapittel 3, men datamaterialet er nå basert på koplinger med data fra Innovasjon Norges kundedatabase som er gjennomført av SSB. Ved identifikasjon av oppstartsbedrifter (etablert i år 2000 eller senere) har SSB benyttet en annen variabel enn den vi har benyttet i kapittel 3, noe som har ført til en mindre populasjon av høyvekstforetak enn det vi har i kapittel 3. SSBs seleksjon undervurderer trolig antall høyvekstforetak, slik at det «riktige» antallet trolig ligger nærmere det vi har identifisert i kapittel 3.

Dette bekreftes også når man ser på hvilke tjenester de har utnyttet. Den viktigste tjenesten benyttet av selskapene var OFU/IFU, nesten halvparten av selskapene hadde utnyttet denne tjenesten, der- nest følger bedriftsutviklingstilskudd, landsdekkende risikolån og –tilskudd, og etablerertilskudd.

Så i den grad IN har høyvekstforetak blant sine kunder, tyder dataene på at selskapene er relevante og hører til INs sentrale målgruppe ut fra bransjetilhørighet og type tjenester de har fått innvilget. Derimot gir selvsagt ikke dette noe grunnlag for å si noe om tjenestene har addisjonalitet og hvor godt tjenestene imøtekommer de behovene disse foretakene har.

En annen side av dette spørsmålet er om Innovasjon Norge i tilstrekkelig grad når ut til vekstforetak med sine tjenester. Som vi så foran, er under ti prosent av de registrerte vekstforetakene blant Inno- vasjon Norges kunder i perioden 2000-2009. I denne perioden har Innovasjon Norge i gjennomsnitt hatt rundt 2700 kunder per år, og i hele perioden ble det ytet tjenester til tilsammen 17.500 unike fo- retak. Foran så vi at kun 136 av de vekstforetakene vi har registrert, var blant disse kundene, det vil si under en prosent av den samlede kundemassen. Nå må det umiddelbart bemerkes at det blant kun- dene kan være langt flere vekstforetak enn de vi har registrert, dels kan være foretak som har tilfreds- stilt vekstkriteriene i tidligere perioder enn de vi har undersøkt, og det kan være foretak som kommer til å tilfredsstille kriteriene i etterfølgende perioder. Men selv om det skulle være to-tre ganger så mange vekstforetak i porteføljen som de vi har registrert, vil de fortsatt utgjøre en meget liten andel, i størrelsesorden neppe mer enn to-tre prosent.

Nå bør det nok også kommenteres at det er neppe relevant å relatere vekstforetak til den samlede kundemassen i Innovasjon Norge, idet selskapet har mange andre oppgaver enn de som er rettet mot nyetableringer og bedrifter i tidlig utviklingsfase. Om vi avgrenser til de tre mest relevante gruppene (jf tabell 1 og 2) som er etablerere, unge bedrifter og vekst-SMB, så utgjør denne gruppen ca. 40 pro- sent av hele kundemassen, det vil si ca. 7000 kunder.

Det sentrale spørsmålet for Innovasjon Norge er med andre ord om (de potensielle) høyvekstforeta- kene utgjør en tilstrekkelig andel av deres kunder.

## **6.5 Entreprenørskapsrelevante virkemidler**

Hos Innovasjon Norge skjelves det mellom fire forskjellige tjenestetyper, nemlig finansiering, rådgiv- ning og kompetanse, nettverk og profilering. I tabell 6.3 har vi gitt en oversikt over de relevante rådgiv- nings- og finansieringstjenestene for entreprenører og SMB i tidlig utviklingsfase. I tillegg eksisterer det en del andre relevante virkemidler som det er gitt en oversikt over i tabell 6.4.

Det er særlig to ting som det er verdt å bemerke i tilknytning til denne oversikten. Det ene gjelder etablerertilskuddet som består av to ordninger, nemlig det landsdekkende etablerertilskuddet som er rettet mot gründerbedrifter med internasjonalt vekstpotensial og høyt innovasjonsnivå, og det «ordi- nære» etablerertilskuddet der det stilles et lavere krav om innovasjon. Av disse to ordningene er det først og fremst den landsdekkende som er av interesse for entreprenører med vekstpotensial, siden den er tilgjengelig i de sentrale områder. Men denne ordningen, som ble introdusert i 2009 som en følge av finanskrisen, har blitt trappet ned fra 150 mill. kr i 2009 til 29 mill. kr i 2011, til tross for et ønske fra Innovasjon Norge om å opprettholde den på det opprinnelige nivået.

Tabell 6.3 Oversikt over entreprenørskapsrelevante tjenester i Innovasjon Norge.

Tjeneste/Målgruppe	Budsjett 2011 (mill kr)	Regionale føringer*)
<b>Rådgivningstjenester</b>		
<i>Mentortjeneste for gründer</i> Unge gründere <35 år, med vekstpotensial ut over lokalt marked, fokus på innovasjon, utvikling og markedsintroduksjon	19,7	70 %
<i>Designrådgivning</i> Etablerte bedrifter med potensial for internasjonal vekst, markedsintroduksjon	15	Ingen
<i>IPR-rådgivning</i> Gründerere med behov for å beskytte IPR	?	Ingen
<i>Rådgivning i internasjonal forretningsutvikling</i> SMB med internasjonalt vekstpotensial (krav om 50% egenandel av total kostnader)	20	Ingen
<i>Høy Vekst/GET (Global entrepreneurship training)</i> Bedrifter med innovative løsninger og stort potensial for internasjonal vekst	8	Ca 50 %
<i>FRAM/Navigator</i> Hovedsakelig etablerte bedrifter, enkelte gründerbedrifter i vekstfasen	15	70 %
EU-rådgivning; Handelsteknisk rådgivning	3+	Ingen
<b>Finansieringstjenester</b>		
<i>Landsdekkende etablerertilskudd</i> Gründerbedrifter i utviklingsfase, internasjonalt vekstpotensial, høyt innovasjonsnivå	29	Ingen
<i>Etablerertilskudd</i> Gründerbedrifter i utviklingsfase, internasjonalt vekstpotensial, innovasjon	110	70 %
<i>Innovasjonslån</i> Bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsomme utviklingsprosjekter, krav til innovasjonshøyde; bedrifter i sen markedsintroduksjonsfase/vekstfase/ eller etablert bedrift	193	Ingen
<i>OFU/IFU</i> FoU-samarbeid for utvikling av ny teknologi/nye produkter Krav om samarbeid med krevende kunde	285	Ingen
<i>Miljøteknologi</i> Pilot- og demonstrasjonsprosjekter i miljøteknologi	257	Ingen
<i>Såkkornfond</i> Gründerbedrifter i tidlig vekstfase	Lukket for nye prosjekt	Regionale og nasjonale fond
<i>Investinord</i> Gründerbedrifter i vekstfase – med unik ide, vekst og innovasjon internasjonalt – tilnærmet venture kapital		Ingen

\*) Angitte prosent indikerer hvor stor andel som skal brukes i det distriktpolitiske virkeområde, dvs i sone 3 og 4.  
Kilde: Innovasjon Norge.

Tabell 6.4: Oversikt over andre entreprenørskapsrelevante programmer

FORNY	Program rettet mot kommersialisering av offentlig finansiert forskning, midler kanaliseres dels til drift av teknologioverføringskontorer ved universitetene, dels til verifisering av prosjekter. Bevilgningen til programmet var på ca 108 mill kr i 2011, og dette er økt med 10 mill kr i statsbudsjettet for 2012. <a href="http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&amp;cid=1253963921794&amp;pagename=FORNY2020%2FHovedsidemal">http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&amp;cid=1253963921794&amp;pagename=FORNY2020%2FHovedsidemal</a>
SkatteFUNN	En rettighetsbasert ordning der bedrifter som har fått godkjent prosjekt, har krav på henholdsvis 20 prosent (SMB) og 18 prosent (store bedrifter) fradrag i skatt for kostnader knyttet til FoU-aktiviteter i prosjektet etter visse kriterier. I 2009 var det 3560 aktive prosjekter med godkjente prosjektkostnader på 6,8 mrd kr og skattefradrag på 1,1 mrd kr. <a href="http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&amp;cid=1222340152207&amp;pagename=skattefunn%2FHovedsidemal">http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&amp;cid=1222340152207&amp;pagename=skattefunn%2FHovedsidemal</a>
SIVA	SIVA har bidratt til utvikling av en bred og desentralisert infrastruktur bestående av forsknings- og kunnskapspark, næringshager og inkubatorer, som dels bidrar til utvikling av nye selskap i tidlig oppstartsfasen, dels bidrar til å skape innovative næringsmiljøer, <a href="http://www.siva.no/">http://www.siva.no/</a>
CONNECT	Nettverksorganisasjon med hovedaktivitet knyttet til Springbrett-prosessen der aktører i eksisterende næringsliv bidrar til utvikling av nye vekstselskap, <a href="http://www.connectnorge.no/">http://www.connectnorge.no/</a>

Det «ordinære» etablerertilskuddet er i mindre grad tilgjengelig for entreprenører med vekstpotensial, siden 70 prosent av midlene skal gå til entreprenører i det distriktpolitiske virkemiddelområdet, og det er relativt få nyetableringer med et stort vekstpotensial i dette området. Dimensjoneringen av de to ordningene og den regionale føringen innebærer med andre ord at man ikke prioriterer vekstforetak i den tidlige oppstartsfasen. Dette forsterkes av at mentortjenesten for gründere også er gitt regionale føringer, slik at sentralt lokaliserte entreprenører i begrenset grad har tilgang til denne tjenesten.

Det andre viktige poenget er knyttet til såkornfondene som nå er lukket for nye prosjekter, slik at nye vekstforetak ikke har mulighet for å få finansiering gjennom disse. På grunn av eksisterende engasjementer, har fondene i praksis vært lukket for nye prosjekter siden 2010. Til tross for at Innovasjon Norge har meldt inn behov for å utvide ordningen med såkornfond, har dette så langt ikke blitt fulgt opp. NHD har imidlertid i forbindelse med eierskapsmeldingen signalisert at det vil etablere nye landsdekkende såkornfond, og ventelig blir dette lansert i forbindelse med statsbudsjettet for 2012.

Når det gjelder de øvrige tjenester, er det trolig innovasjonslån og OFU/IFU som er de mest interessante for vekstforetak, og for disse tjenestene er det ingen regionale føringer. Ordningen med miljøteknologi kan også være av interesse for potensielle vekstforetak, men dette er en ordning spesielt rettet mot pilot- og demonstrasjonsprosjekter, og vil dermed gjelde en nokså avgrenset målgruppe.

Det er ellers verdt å merke seg at Innovasjon Norge i 2010 startet utviklingen av et program som kalles Høyvekstprogrammet, der målgruppen er internasjonalt orienterte foretak med et stort vekstpotensial. Denne tjenesten, som foreløpig er i en tidlig utviklingsfase, er basert på følgende (jf omtale av Høyvekst/GET i vedlegg)

- Tett oppfølging av dedikerte rådgivere på Innovasjon Norges utekontor og distriktskontor, som i fellesskap tar rollen som pådriver og sparringspartner for bedriften over tid
- Direkte tilgang til Innovasjon Norges markeds-, teknologi- og forretningsrådgivere på utekontorene som døråpnere og koblere mot aktuelle samarbeids-partnere og potensielle kunder.
- Forenklet tilgang til Innovasjon Norges øvrige kompetanse og tjenester behov, eksempelvis finansierings- og rådgivningstjenester (IPR, design etc.)
- Tilbud om kompetanseheving rettet mot kommersialisering og lønnsom vekst i internasjonale markeder (Innovasjon Norge har fått skreddersydd et opplegg i Global Entrepreneurship Training (GET) ved Babson College i Boston).

Programmet har hatt en forsiktig oppstart uten noen omfattende annonsering, og rekruttering av deltagere har skjedd relativt uformelt i samspill mellom IN sentralt og dets distriktskontorer og utekontorer. Det betyr også at seleksjonsprosessen i begrenset grad har blitt formalisert, men er basert på det kjennskap de kundeansvarlige ved distriktskontorene har til bedriften, og den vurdering teamet

gjør av selskapets potensial for internasjonal vekst. Man startet med en gruppe i 2010 og har fulgt opp med en ny gruppe i 2011, og det er så langt mellom 30 og 40 bedrifter som deltar. Arbeidet er særlig knyttet opp mot utekontorene i USA, UK, Brasil og China.

Høyvekst er først og fremst en kompetansetjeneste, der rådgivere ved distrikts- og utekontorene har en tett oppfølging av de enkelte bedriftene. For deltakerne er det ikke formalisert at man skal ha en lett tilgang til finansielle tjenester, men i praksis synes det i noen grad å fungere slik, og spesielt er OFU/IFU og etablerertilskudd relevante tjenester. I tillegg har man en sentral pott med nasjonale tilskuddsmidler som kan brukes for medfinansiering til kjøp av timer fra utenlandske rådgivere med spisskompetanse, men denne potten er av meget beskjeden størrelse (tre mill kr i 2011). En generell barriere man støter på i dette programmet, er at det er relativt begrenset med tilskuddsmidler tilgjengelig for bedrifter i sentrale strøk, og de fleste deltakerne i Høyvekst kommer naturlig nok fra de sentrale strøk av landet.

Det arbeides for tiden med planer om å videreutvikle programmet – fra dagens versjon 1.0 til en ny versjon 2.0, men rammene for dette er foreløpig lite avklart. Erfaringene fra dette programmet og arbeidet med å videreutvikle det vil nødvendigvis gi et viktig grunnlag for den fremtidige utvikling av tjenester rettet mot høyvekstforetak.

## **6.6 Noen innspill til videreutvikling av virkemidlene**

Vi vil diskutere videreutviklingen av virkemidler i to trinn. Første punkt er at de tjenestene som har størst interesse for høyvekstforetak, er tilstrekkelig dimensjonert, og at forvaltningen av disse virkemidlene skjer slik at de foretakene som har det største vekstpotensialet, gis prioritet. For å kunne gi vekstforetak tilstrekkelig prioritet, er det nødvendig å ha tilstrekkelig kapasitet i de finansielle virkemidlene. Det andre punktet gjelder at de relevante virkemiddelaktørene utvikler et tydeligere fokus på høyvekstforetak ved at det tilbys et eget program for høyvekstforetak, og at aktuelle tjenester tilbys deltakerne på en effektiv og ubyråkratisk måte slik at deltakelse i programmet fremstår som attraktive for målgruppen.

### *Tilskuddsmidler*

En viktig forutsetning for å kunne gå offensivt ut mot høyvekstforetak, er at man kan tilby disse tilstrekkelig med tilskuddsmidler. Som kommentert foran, er det i dag betydelige begrensninger i dette, noe som blant annet gir begrensninger for gjennomføringen av Innovasjon Norges Høyvekst-program.

For det første innebærer dette at det landsdekkende etablerertilskuddet bør dimensjoneres opp til det nivået det hadde i 2009, nemlig til 150 mill kr. Dagens nivå (29 mill kr) gir et meget begrenset handlingsrom, særlig siden beløpet splittes opp og fordeles på mange distriktskontorer. I tillegg bør det vurderes om rammen for tilskudd til enkeltbedrifter bør økes. Det har de siste årene blitt utvidet til 1,6 mill. kr., men under forutsetning av at totalrammen utvides som foreslått foran, kan det tenkes at det i noen tilfelle vil være interessant med en høyere ramme.

For det andre bør rammene for hvordan OFU/IFU praktisere, gjennomgås. Både fra investormiljøer og fra enkelte Arena-prosjekter har vi fått indikasjoner på at praktiseringen av programmet gir begrensninger for hvor store tilsagn det kan gis. I dagens situasjon er det dessuten slik at det først og fremst er etterspørsel etter finansiering av IFU-prosjekter, mens det er liten etterspørsel etter finansiering av OFU-prosjekter, noe som trolig henger sammen med at offentlig sektor i Norge er lite innstilt på å utnytte offentlige anskaffelser for å fremme innovasjon i næringslivet. Selv om kanskje ligger noe på siden av dette prosjektet, kan det likevel være grunn til å peke på at dersom offentlig sektor i større grad vil ta i bruk offentlige anskaffelser for å fremme innovasjon, så vil dette kunne gi et viktig marked for vekstforetak. Med en økt etterspørsel etter OFU-finansiering, vil det derfor trolig også være behov for utvidede rammer for OFU/IFU-ordningene.

Det bør videre vurderes om det er flaskehalser på andre områder som er av spesiell interesse for høyvekstforetak, som verifiseringsmidlene i FORNY-programmet.

#### *Utvikling av såkornordningen*

I Norge har man gjennom den norske såkornordningen hatt to runder med regionale og nasjonale såkornfond. I den norske ordningen har man valgt en tradisjonell venturemodell med «general» og «limited» partners. Staten har gått inn i fondene med ansvarlig lån som matcher den private kapitalen. I tillegg har man et tapsfond hvor inntil 25 prosent av lånekapitalen kan avskrives mot realisererte tap (maksimalt 50 prosent av tapet i den enkelte investering).

Den første runden med såkornfond som ble etablert i 1998, har gitt elendig avkastning; kun en håndfull av investeringene har gitt en betydelig avkastning. I evalueringer gjort av første runde ble de mangelfulle resultatene relatert til at: risikoavlastningen var for liten, manglende kompetanse i forvaltermiljøene, alt for små fond og at modellen med ansvarlige lån ikke har vært heldig.

I runde to med såkorn fra 2006 og utover ble det etablert distriktsrettede og landsdekkende såkornfond, totalt ni fond. Her forsøkte man å avhjelpe en del av manglene fra runde en ved å ha større fokus på valg av forvalter (krav til at det er på plass et kompetent forvaltermiljø), fondene er langt større og det legges opp til erfaringsutveksling mellom de ulike fondene. Videre ble det ansvarlige lånet gitt med noe bedre betingelser. Men fremdeles sliter man med at man ved denne modellen har en situasjon hvor de private aktørene må bære fondets forvaltningskostnader, det gjør at forvaltningen sett fra de private investorenes side blir kostnadskrevende (Sørheim og Rasmussen, 2011).

Såkornordningen i Norge er ingen «permanent» modell og det kom heller ingen nye signaler i statsbudsjettet for 2012 om videreføring av ordningen. Denne manglende forutsigbarheten er svært uheldig og gjør at man får liten dynamikk og beskjedent bidrag til utviklingen av vedvarende robuste forvaltermiljø. Det bør tas initiativ til en mer forutsigbar "fond i fonds" løsning, et "Argentum såkorn. Gjennom en slik ordning vil hovedfokus kunne legges mot å bidra til å utvikle kompetente forvaltermiljø med genuint fokus på investeringer i tidlig fase. Gjennom en slik ordning vil det avgjørende være utvalgs-kriteriene være:

- At forvaltermiljøene har kompetanse for investeringer i tidlig fase.
- At miljøene er i stand til å tiltrekke seg privat kapital.

På denne måten vil man få en mer dynamisk framvekst av såkornfond hvor det kontinuerlig kan etableres nye fond gitt at forutsetningene er på plass. I et «Argentum såkorn» bør ordningen med ansvarlige lån avskaffes og man går inn som egenkapitalinvestor med noen form for risikoavlastning for den private kapitalen. En slik ordning kan etableres med utgangspunkt i fagmiljøet i Innovasjon Norge som til nå har forvaltet såkornordningen. Videre bør det vurderes om ansvaret for en slik ordning administrativt bør ligge hos Investinor.

#### *SIVAs forslag til tidligfasekapital ordning*

SIVA har foreslått å opprette ca. 10-15 minifond med et totalt omfang på 150 mill kr tilknyttet de ledende innovasjonsselskapene i landet.<sup>9</sup> I det foreliggende forslaget skal SIVA (og de eksisterende eierne) styrke egenkapitalen til innovasjonsselskapene slik at disse blir i stand til å gjøre tidligfase investeringer. Det legges opp til en oppbygging av mini forvaltermiljøer. Det er ikke lagt opp til en ordning hvor det er krav om at privat kapital må med i det enkelte investerings case. Den foreslåtte ordningen har svært mange likhetstrekk med ordninger som ble etablert i Storbritannia på 1990 tallet (Murray, 2007). Når Murray summerer opp erfaringene herfra så omtaler han dette som en oppskrift på hvordan man ikke bør utforme en såkornordning.

Man bør i stedet vurdere en langt enklere modell hvor SIVA/Innovasjon Norge for eksempel stiller lånekapital til disposisjon for innovasjonsselskapene case for case. Denne kan for eksempel ha en ramme på inntil en million pr. case. Denne kapitalen kan så innovasjonsselskapene investere i poten-

<sup>9</sup> Jf «Forslag fra SIVA på tidligfasekapital ordning» utarbeidet av SIVA, udatert.



sielle vekstbedrifter. En investering må forutsette at man klarer å tiltrekke seg tilsvarende beløp i privat kapital. Lånet til innovasjonsselskapene kan ha et risikoavlastningselement slik at det blir lettere å tiltrekke seg den private kapitalen.

#### *Videreutvikling av Høyvekst*

Siden man i Innovasjon Norge allerede har satt i gang programmet Høyvekst, og man har gode erfaringer så langt, synes det rimelig å føre arbeidet med dette programmet videre og utvikle en forbedret og profesjonalisert versjon slik det er tanker om i organisasjonen. Men det er da viktig at det legges til grunn noen klare kriterier for hvordan programmet skal utvikles:

- Seleksjon av foretak bør skje ut fra klare krav til vekstpotensial, motivasjon og engasjement, lederkompetanse og eierens vekstambisjoner
- Deltakelse i programmet knyttes til klare mål og milepæler
- Det må arbeides målrettet med utvikling av profesjonelle miljøer både ved INs distriktskontorer og utekontorer
- Det må opprettes en større sentral pott for å inkludere spesialisttjenester i programmet
- Selv om dette primært er en kompetansetjeneste, bør det avklares rutiner for å kople deltakere til ulike finansielle tjenester.

Det sentrale i utviklingen av denne tjenesten ser ut til å være å sikre tilstrekkelige profesjonell kompetanse både ved distriktskontorene og utekontorene. Innovasjon Norge bør gjennomføre et målrettet internt kompetanseutviklingsprogram med sikte på å bygge opp en stab av tilstrekkelig størrelse med nødvendig kompetanse på internasjonal forretningsutvikling.

#### *«Fast track» til tilskudd og kapital*

En rekke studier (inkludert denne) har vist at potensielle høyvekstbedrifter i tidlig fase har betydelige kompetanse og kapitalutfordringer. Dette innebærer at manglende kompetanse og kapasitet hos entreprenørteamet kombinert med kapitalmangel utgjør hovedårsakene til at lovende prosjekter stopper opp. Dette forsterkes selvsagt også i perioder med nedgangskonjunkturer hvor investorer blir langt mer forsiktige i forhold til å gjøre investeringer i tidlig fase. Det bør derfor vurderes å etablere en ordning hvor erfarne serieentreprenører og forretningsutviklere i en tidlig fase går inn og tar en operativ rolle i lovende selskaper. Dette vil øke sannsynligheten for at selskapene lykkes og dermed redusere investorenes oppfattede usikkerhet og øke sannsynligheten for investering fra eksterne investorer. Som referert tidligere i dette kapitlet (6.3) har man i Finland gjennom VIGO-ordningen etablert en ordning hvor man prekvalifiserer miljøer med serieentreprenører/forretningsutviklere. Disse miljøene bidrar så med egen tid («sweat equity») og finanskapital for å utvikle bedriftene i svært tidlig fase. De prosjektene som disse prekvalifiserte miljøene velger å engasjere seg i får et «fast track» til de virkemidlene som administreres det offentlige virkemiddelapparatet.

Vi foreslår at det etableres en liknende ordning for potensielle høyvekstforetak i Norge hvor følgende sentrale elementer inngår:

- Det etableres en mekanisme for å prekvalifisere miljøer med forretningsutviklere som har en gunstig «track record». Det vil si at de kan vise til flere prosjekt hvor de har gått inn med egeninnsats i form av egen tid og kapital og fungert som «management for hire» inntil bedrifter har fått in kvalifisert ledelse eller har gjennomført en exit ved salg til større bedrift.
- For å oppnå dette kan det etableres en rådgivende gruppe hvor både venturekapitalister og erfarne private investorer inngår.
- Innovasjon Norge gir et betinget tilskudd (gjern i to faser) som forutsetter tilførsel av egenkapital (fra eksterne investorer) og krav til ledelseskompetanse. På denne måten kan IN både være utløsende og akselererende.
- Såkorn-/ventureselskaper/business angels inviteres til å bidra med "pre seed og samt betydelig ordinær såkorn/venturekapital i senere faser
- Man bør se for seg en samlet kapitalisering (tilskudd og egenkapital) av spesielt potente oppstartsbedrifter i størrelsesorden 6-8 mill kr over to år (av dette bør 25–50 prosent være egen-

kapital). I løpet av denne perioden rigges selskapene for vekst og med klart mål å få på plass betydelig såkorn-/venturefinansiering.

Det må vurderes om dette skal opprettes som en ny ordning, eller om det kan igangsettes med ved å tilpasse eksisterende ordninger, eksempelvis ved bruk av etablerertilskudd, OFU/IFU o.l. Skal man etablere dette som nasjonal ordning, må denne sannsynligvis ESA-notifiseres. Dette bør være mulig siden man i Finland har fått notifisert en ordning med inntil en million euro i tilskudd.

Det bør videre vurderes å gå i gang med pilotgjennomføringer i ulike deler av landet hvor man etablerer et «fast track» til eksisterende virkemiddel. Det finnes for eksempel miljøer i Midt Norge som er klar til å gå i gang, og det kan tenkes et opplegg der man etablerer piloter i to-tre av de mest dynamiske miljøene i Norge. Pilotgjennomføringer aktualiseres også av at de eksisterende såkornfondene nærmest er fullinvestert.

## Litteratur

- Aaby, N. E. og S.F. Slater (1989) "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988", *International Marketing Review*, 6 (4), 7-26.
- Ahrens, T. (2008) Snabbväxarnas drivkrefter. Malmö: Liber.
- Andersen, O. (1993) "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, (Second Quarter), 209-231.
- Ardishvili, A., Cardozo, S., Harmon, S., & Vadakth, S. (1998) Towards a theory of new venture growth. Paper presented at the 1998 Babson Entrepreneurship Research Conference, Ghent, Belgium.
- Autio, E. M. Kronlund and A. Kovalainen (2007) High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations. Report prepared for the Finnish Ministry of Trade and Industry.
- Avdeitchikova, S. & Landström, H. (2005) Informal venture capital: scope and geographical distribution in Sweden, paper to the Babson Kaufmann Research Conference, Babson College.
- Bilkey, W. J. og G. Tesar (1977) "The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, 8 (Spring/Summer), 93-98.
- Binks, M. (1996) The Relationships Between UK Banks and their Small Business Customers. I R. Cressy, B. Gandemo og C. Olofsson (red), *Financing SMEs - a comparative perspective*. NUTEK: Stockholm, s. 113-126.
- Bjørnåli, E.S. (2009) Board of directors, top management team and the development of academic spin-off companies, Doctoral dissertation, Trondheim, Norway: NTNU Norwegian University of Science and Technology.
- Cavusgil, S. Tamer. (1980) "On the Internationalization Process of Firms", *European Research*, (November), 273-281.
- Christensen, P.R. (1991) "The Small and Medium-sized Exporters' Squeeze: Empirical Evidence and Model Reflections", *Entrepreneurship & Regional Development*, 3, 49-65.
- Craig, B., Jackson, W. & Thomson, J. (2008) Credit market failure intervention: Do government sponsored small business credit programs enrich poorer areas? *Small Business Economics*, 30, pp. 345-360.
- Delmar, F. & Wennberg, K. (2011) Knowledge Intensive Entrepreneurship: the birth, growth and demise of entrepreneurial firms. Edward Elgar: Northampton, MA, USA.
- Delmar, F. (1997) Measuring growth: methodological considerations and empirical results. In: (eds) Donckels, R., Miettinen, A., Entrepreneurship and SMS Research: On its Way to the Next Millennium, pp. 199-216.
- Falkenhall, B. & Junkka, F. (2009) High-growth Firms in Sweden 1997-2007: Characteristics and development patterns. The Swedish Agency for Growth Policy Analysis, WP 2009:5.
- Guiso, L., Sapienza, P & Zingales, L. (2004) Does local financial development matter? *Quarterly Journal of Economics*, 119, pp. 929-969.
- Hoang, H. and B. Antoncic (2003) "Network-based research in entrepreneurship: A critical review." *Journal of Business Venturing* 18(2): 165-187.
- Jarillo, C. J. (1989). Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing* 4: 133-147.
- Johanson, J. og J.-E. Vahlne (1977) "The Internationalization Process of the Firm – A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8 (Spring/Summer), 23-32.
- Johanson, J. og J.-E. Vahlne (1990) "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.
- Knight, G. A. (1997), "Emerging Paradigm for International Marketing: The BornGlobal Firm", Ph.D.-thesis Michigan State University.
- Landström, H. (2003) Småföretaget och finansiering, Svensk forskning kring små företags finansiering, Stockholm, SNS Förlag.
- Martin, R., Berndt, C., Klagge B. & Sunley (2005) Spatial proximity effects and regional equity gaps in the venture capital market: evidence from Germany and UK. *Environment and Planning*, 37, pp. 1207-31.
- Mason, C. (2007) Venture capital: A geographical perspective, i Hans Landström (red.) *Handbook of Research on Venture Capital*. Cheltenham, Edward Elgar.

- Mason, C. and Harrison, R. (2003) Closing the Regional Equity Gap? A critique of the department of trade and industry's venture capital fund initiative. *Regional Studies*, 37, pp. 855-868.
- McDougall, P.P., S. Shane og B.M. Oviatt (1994) "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research", *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- Moen, Ø. (2001) "Eksportvekst gjennom offentlige virkemidler? En evaluering av Eksportrådets SMB-program", Trondheim, NTNU, Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse.
- Murray, G. (2007) Venture capital and government policy, i Hans Landström (red.) *Handbook of Research on Venture Capital*. Cheltenham, Edward Elgar.
- NESTA (2009) The vital 6 per cent: How high-growth innovative businesses generate prosperity and jobs. NESTA research summary: October 2009.
- NESTA (2010) Growth Dynamics: Exploring business growth and contraction in Europe and the US. Authored by A. Bravo Biosca. NESTA research report: November 2010.
- Nyborg, G. L. og E. G. Standal (2000) Vekst i små foretak – an analyse av fire eksempler. I O. R. Spilling (red.) SMB 2000 – fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge. Bergen: Fagbokforlaget.
- OECD (2010) High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing.
- Oviatt, B.M. og P. P. McDougall (1994) "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.
- Penrose, E. (1959) The theory of the growth of the firm. New York: Oxford University Press.
- Rajan, R. & Zingales, L. (1998) Financial dependence and growth. *American Economic Review*, 88, pp. 559-586.
- Rasmussen, E., O.J. Borch, R. Sørheim, and A. Gjellan (2006) Government initiatives to support the commercialization of research - an international benchmarking study. Bodø Graduate School of Business. p. 100.
- Rennie, M.W. (1993) "Global Competitiveness: Born Global," *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Rigby, J., M. Bleda, K. Morrison og J.-S. Kim (2007) Mini-Study 01 – Are Gazelles leaping ahead? Innovation and rapidly growing small firms. INNO GRIPS: 13th April 2007.
- Smallbone, D., D. North and R. Leigh (1993) The growth and survival of mature manufacturing SMEs in the 1980s: an urban-rural comparison. In J. S. Curran (red.) *Small firms in urban and rural locations*, New York, Routledge.
- Sohl, J. (1999) The early stage equity market in the USA, *Venture Capital*. 1, pp. 101-120.
- Sørheim, R. (2003) Informal Investors as Financiers of Entrepreneurial Firms in Norway. Dr. polit avhandling at NTNU, IØT.
- Sørheim, R. (2006) Finansiering av vekstbedrifter i Jensen, J. I., Kolvereid, L. og Erikson T. (red.) *Perspektiver på entreprenørskap*. Høyskoleforlaget.
- Sørheim, R. (2011) Kan private investorer gjøre offentlig capital smartere? Tre hybride såkornordninger for vekstbedrifter I Finland, Norge og Skottland.
- Spilling, O. R. (2000) SMB 2000 – fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spilling, O.R. (2002) Bør næringspolitikken fokusere på vekstforetak? I Hope E. (red.) Næringspolitikk for en ny økonomi? Bergen, Bergen: Fagbokforlaget
- Spilling, O.R., B.H. Hansen og E.S. Bjørnåli (2010). Evaluering av Nyvekst. NIFU STEP rapport 26/2010.
- Stiglitz J. E. & Weiss, A. (1981) Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *THE AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, VOL 71 NO 3, s. 393-409.
- Stoll, H. R. & Whaley, R. E. (1983) Transaction Costs and the Small Firm Effect. *Journal of Financial Economics*, 12, 57-79.
- Storey, D. J. (1994) *Understanding the Small Business Sector*. London and New York, Routledge.
- Winborg, J. (2000) Financing Small Businesses – Developing our Understanding of Financial Bootstrapping Behaviour, unpublished dr. dissertation, SIRE/University of Lund, Sweden.
- Zook, M. (2005) *The geography of the internet industry*, Oxford: Blackwell publishing.

## Vedlegg 1 Tabeller til kapittel 3

Tabell 3.10 Antall foretak og ansatte i Norge i 2006 etter næring.

Næring	Foretak		Ansatte	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
A Jordbruk, skogbruk og fiske	41 679	18	72 540	3
B Bergverksdrift og utvinning	626	0	34 635	1
C Industri	14 972	6	250 482	11
D Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	377	0	19 636	1
E Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	758	0	17 064	1
F Bygge- og anleggsvirksomhet	30 526	13	170 591	7
G Varehandel, reparasjon av motorvogner	39 811	17	349 811	15
H Transport og lagring	16 239	7	140 335	6
I Overnattings- og serveringsvirksomhet	7 597	3	76 420	3
J Informasjon og kommunikasjon	10 567	4	84 383	4
K Finansierings- og forsikringsvirksomhet	1 226	1	45 905	2
L Omsetning og drift av fast eiendom	7 676	3	23 839	1
M Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	18 075	8	107 207	5
N Forretningsmessig tjenesteyting	7 153	3	122 539	5
O Offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning	816	0	120 076	5
P Undervisning	3 638	2	173 297	7
Q Helse- og sosialtjenester	17 738	7	435 407	19
R Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	6 691	3	30 110	1
S Annen tjenesteyting	9 340	4	42 125	2
T Lønnet arbeid i private husholdninger	232	0	382	0
U Internasjonale organisasjoner og organer	22	0	131	0
Z Uoppgitt	942	0	876	0
Total	236 701	100	2 317 791	100

Tabell 3.11 Antall foretak og ansatte i Norge i 2009 etter næring.

Næring	Foretak		Ansatte	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
A Jordbruk, skogbruk og fiske	35 131	15	60 408	2
B Bergverksdrift og utvinning	652	0	45 797	2
C Industri	13 277	6	233 516	10
D Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	448	0	15 138	1
E Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	621	0	11 895	0
F Bygge- og anleggsvirksomhet	33 399	14	184 083	8
G Varehandel, reparasjon av motorvogner	37 601	16	369 524	15
H Transport og lagring	16 749	7	140 946	6
I Overnattings- og serveringsvirksomhet	7 609	3	81 565	3
J Informasjon og kommunikasjon	7 661	3	82 909	3
K Finansierings- og forsikringsvirksomhet	1 551	1	49 288	2
L Omsetning og drift av fast eiendom	8 337	3	23 021	1
M Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	24 086	10	125 499	5
N Forretningsmessig tjenesteyting	8 919	4	101 496	4
O Offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning	1 002	0	124 066	5
P Undervisning	4 128	2	213 415	9
Q Helse- og sosialtjenester	19 210	8	478 317	20
R Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	8 587	4	40 472	2
S Annen tjenesteyting	10 609	4	46 852	2
T Lønnet arbeid i private husholdninger	308	0	528	0
U Internasjonale organisasjoner og organer	25	0	163	0
Z Uoppgitt	232	0	317	0
Total	240 142	100	2 429 215	100

Tabell 3.12 Størrelsesfordeling i oppstartsåret for foretak som er registrert som vekstforetak i perioden 2006-2009.

Oppstartsår	Størrelse i oppstartsåret (ansatte)							Total
	1-2	3-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100+	
2000	59	55	77	69	34	11	4	309
2001	60	47	76	47	39	8	11	288
2002	77	65	104	72	41	13	12	384
2003	64	48	86	83	35	10	7	333
2004	58	53	143	129	55	12	12	462
2005	14	16	56	78	36	14	3	217
2006	0	0	0	131	36	6	4	177
Total	332	284	542	609	276	74	53	2 170

## Vedlegg 2 Aktuelle tjenester hos Innovasjon Norge

Nedenfor følger en nærmere beskrivelse av aktuelle tjenester hos Innovasjon Norge, jf oversikt i tabell 6.4. Oversikten er basert på informasjon fra Innovasjon Norge, men denne er noe redigert og forkortet.

Tjeneste/Formål	Beskrivelse
<b>Mentortjeneste for gründere/Ung gründer</b> Programmet Ung gründer gir unge mennesker kunnskap, erfaring og nettverk om entreprenørskap. Ung gründer skal også bidra til at bedrifter som startes av unge (under 35 år) utløser sitt vekstpotensial. Målet med programmet er todelt; <ul style="list-style-type: none"><li>• Bygge kultur og kunnskap om entreprenørskap blant unge gjennom bl.a. satsing i høyere utdanning og enkelt nasjonale arrangementer.</li><li>• Redusere unge gründeres usikkerhet i etableringsprosessen.</li></ul> <i>Mentortjeneste for gründere:</i> Målgruppen for tjenesten er daglig ledere av gründerbedrifter i bedriftsutviklings- og markedsintroduksjonsfasen. Gründerbedriften må ha mål om vekst og langsiktig lønnsomhet utover lokalt marked. Det stilles ikke krav til bransjetilknytning, men innovasjonshøyde.	Programmet Ung gründer er en nasjonal ekstrainsats som skal gi et løft i satsingen på unge gründerne (18-35 år). Unge gründerne kan delta i øvrige programmer og tjenester i regi av Innovasjon Norge på lik linje med andre gründerne.  Tjenesten er et tilbud om en strategisk mentor til daglig ledere av gründerbedrifter. Formålet med tjenesten er å bidra til økt overlevelse og vekst blant gründerbedrifter. Tjenesten består av: <ul style="list-style-type: none"><li>• Utredning av daglig leders kompetansebehov.</li><li>• Dekking av kostnader på inntil 50 000 kr inkl mva for "en-til-en" samtaler med en mentor over en periode på seks til tolv måneder.</li></ul> Deltakelse på inntil to nettverkssamlinger med mentoren.
<b>Designrådgivning</b> Innovasjon Norge og Norsk Designråd har som mål å få flere norske bedrifter til å bruke profesjonelle designere i sin merkevarebygging og produkt-/tjenesteutvikling. Videre skal Innovasjon Norge og Norsk Designråd bidra til at flere bedrifter implementerer design på en bevisst og helhetlig måte i sin forretningsstrategi, og dermed øke deres verdiskaping og innovasjonsevne. Ordningen gjelder hele landet.	Designprogrammet tilbyr bedrifter rådgivning innen merkevarebygging og bruk av design som strategisk virkemiddel i bedriftenes forretningsutvikling. Programmet tilbyr også formidling av profesjonell designkompetanse innen industri/produkt/design, visuell identitet, emballasjedesign og/eller interaksjonsdesign. Programmet har en egen finansieringsordning (Isbryterordningen) som gjelder for små og mellomstore bedrifter i sentrale strøk. I tillegg skal Designprogrammet bidra til å profilere norsk design internasjonalt.
<b>IPR-rådgivning</b> Målet med tjenesten er å øke bevisstheten rundt håndtering av immaterielle verdier blant norske bedrifter for å øke deres mulighet til å lykkes i et internasjonalt marked. Tjenesten gir bedriften et beslutningsgrunnlag som vil gjøre den i stand til å velge en optimal strategi for beskyttelse og/eller omsetning av immaterielle verdier.	Vi gir råd om hvordan du kan beskytte og gjøre butikk på dine prosjekter. Hensikten er å styrke din posisjon i markedet ovenfor konkurrenter, samarbeidspartnere og potensielle investorer. Vi tilbyr gratis og nøytral rådgivning i utviklingen av dine strategier for beskyttelse av immaterielle verdier (varemerke, design, patenter og åndsverk) samt strategisk bruk av immaterielle rettigheter som virkemiddel for å styrke bedriftens forretningsplan. Vi kan bistå deg i lisensieringsprosesser og forhandlinger.
<b>Internasjonal forretningsutvikling</b> <i>Internasjonal vekst- programmet:</i> Programmet skal bidra til at små og mellomstore bedrifter med konkurransemessige fortrinn og internasjonalt vekstpotensial oppnår lønnsom vekst i internasjonale markeder.	Kvalifiserte bedrifter tilbys veiledning og rådgivning for å kartlegge potensialet og stimulere til internasjonal satsing, og hjelp i prosessen med å utarbeide og gjennomføre planer for internasjonal forretningsutvikling og markedsintroduksjon. Bedriften inngår en skriftlig avtale med et av Innovasjon Norges kontorer i utlandet om leveranse av et skreddersydd rådgivningsoppdrag og betaler en egenandel. Innovasjon Norges utekontoret samarbeider med distriktskontoret i bedriftens fylke og andre relevante interne fagmiljøer, for å sikre samhandling på tvers, slik at at bedriften får helhetlig tilgang til Innovasjon Norges samlede kompetanse og nettverk.

#### *Internasjonal markedsrådgivning:*

Tjenesten skal bidra til at små og mellomstore bedrifter med konkurransemessige fortrinn og internasjonalt vekstpotensial oppnår lønnsom vekst i internasjonale markeder. Kvalifiserte bedrifter tilbys veiledning og rådgivning for å kartlegge potensialet og stimulere til internasjonal satsing, og hjelp i prosessen med å utarbeide og gjennomføre planer for internasjonal forretningsutvikling og markedsintroduksjon.

De tre internasjonale rådgivningstjenestene er:

- Internasjonal Markedsrådgivning
- Praktisk assistanse i internasjonale markeder
- Kobling mot kunnskapsmiljøer i utlandet

Innovasjon Norges medvirkning som sparringspartner/ rådgiver – gjennom alle faser fra Idéavklaring og Utvikling til (internasjonal) Markedsintroduksjon og Vekst - skal bidra til at bedriftens internasjonaliseringarbeid går enklere og raskere og med minst mulig risiko.

Bedriften inngår en skriftlig avtale med et av Innovasjon Norges kontorer i utlandet om leveranse av et skreddersydd rådgivningsopdrag og betaler en egenandel. Utekontoret samarbeider med distriktskontoret i bedriftens fylke og andre relevante interne fagmiljøer, for å sikre at bedriften får tilgang på all relevant kompetanse i Innovasjon Norge.

Innovasjon Norges medvirkning som sparringspartner /rådgiver – gjennom alle faser fra Idéavklaring og Utvikling, til internasjonal Markedsintroduksjon og Vekst - skal bidra til at bedriftens internasjonaliseringarbeid går enklere og raskere og med minst mulig risiko.

---

#### **Høyvekst/GET**

Målet er at flere bedrifter skal lykkes utover den første etableringsfasen. Programmet skal bidra til å realisere vekstpotensialet og styrke gjennomføringsevnen for konkurransedyktige og innovative unge bedrifter med internasjonalt potensial, som kan føre til nyskaping og fornyelse av næringslivet.

Innovasjon Norge bidrar med at bedrifter i målgruppen får:

- Tett oppfølging av dedikerte Innovasjon Norges rådgivere på utekontor og distriktskontor, som i fellesskap - i et Kundeteam - tar rollen som pådriver og sparringspartner for bedriften over tid (for eksempel 2 år +).
- Direkte tilgang på å benytte Innovasjon Norges markeds- og teknologi- og forretningsrådgivere på utekontorene som døråpnere og «koblere» mot aktuelle samarbeids-partnere og potensielle kunder.
- Forenklet tilgang til Innovasjon Norges øvrige kompetanse og tjenester ved at kundeteamet kobler inn dette ved behov, eks. finansierings- og rådgivningstjenester (IPR, Design etc.)
- Tilbud om kompetanseheving om hvordan man skal lykkes med kommersialisering og lønnsom vekst i internasjonale markeder. Innovasjon Norge har fått skreddersydd et Global Entrepreneurship Training program (GET) ved Babson College i Boston.

---

#### **FRAM/Navigator**

##### *FRAM*

Tjenestens overordnede mål er økt verdiskaping i små og mellomstore bedrifter med vekstpotensial. Ved å delta i FRAM skal en gjennom operasjonalisering av valgt strategi i bedriften øke innovasjonsevne og lønnsomheten. Sentrale mål for tjenesten er knyttet til utvikling av bedriftslederens kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Spesiell vekt er lagt på veivalg, innovasjon, internasjonalisering, erkjennelse av lederrollen, positiv forandringsledelse, god problemhåndtering og styrearbeid. Strategisk posisjonering, design, CSR og IPR er integrert i tjenesteleveransen som gjennomgående temaer.

FRAM er Innovasjon Norges landsdekkende kompetansetilbud innen bedriftsutvikling, ledelse og strategi, og tilbyr en lang rekke ulike regional- og sektortilpassede gjennomføringsmodeller. Fullt fokus på strategi- og lederutvikling er felles for dem alle. For tiden tilbys følgende

- FRAM-Si (Strategi og innovasjon) for utviklingsorienterte og innovative bedrifter med vekstambisjoner.
- FRAM-Si for reiselivsbedrifter
- FRAM-A (Agro) med fokus på gården som bedrift og bonden som bedriftsleder.
- FRAM-E (Entreprenør) for nystartede bedrifter med et produkt som skal ut på markedet, og som har vilje, evne og ønske om å vokse.
- FRAM-K (Kultur) for utøvende kunstnere og/eller kulturbasert næring.

##### *Navigator:*

Tjenestens overordnede mål er økt verdiskaping gjennom internasjonalisering.

##### Formål:

Styrke bedriftenes evne til internasjonalisering gjennom å tilføre kompetanse, markedskunnskap

Programmet er en operativ, flerbedrifts kompetansetjeneste med høy internasjonaliseringsgrad. 8-12 bedrifter deltar i en utviklingsprosess over en periode på 16 måneder. I perioden inngår 4 - 6 fellessamlinger á 2 dager. Minst en av samlingene vil finne sted i utlandet. I tillegg får den enkelte bedrift ca. 80 rådgivningstimer til



og nettverk. Navigator gir bedriftene økt hastighet og redusert risiko ved internasjonal satsing. Tjenesten legger vekt på operativ, systematisk og strategisk internasjonaliseringsprosess.

gjennomføring av bedriftens internasjonaliseringsstrategi.

---

### **EU rådgivning/handelsteknisk rådgivning**

#### *EU rådgivning:*

Formålet er å bidra til et konkurransedyktig norsk næringsliv ved å utnytte de muligheter som ligger i Norges tilknytning til det Indre Marked gjennom EØS-avtalen.

Konkrete muligheter ligger i optimal utnyttelse av regelverket i det indre marked.

EU-programmene gir også mulighet til å delta i samarbeidsprosjekter hvor finansiering, læring og nettverk oppnås.

EU-regler: Vi sjekker og gir råd om hvilke regler som gjelder i det indre marked. Varer, tjenester, kvalifikasjoner, offentlige anskaffelser, konkurranselovgivning, samt skatter og avgifter er våre spesialområder.

EU-programmer: Hvilke EU-programmer kan din bedrift søke prosjektmidler i? Hvordan kan du bruke programmene til din bedriftsutvikling? Vi gir råd om hvordan din bedrift kan bruke slike prosjekter og nettverk.

#### *Handelsteknisk rådgivning:*

Formålet med Handelsteknisk rådgivning er å redusere risiko og øke lønnsomheten i norske bedrifters internasjonaliseringsprosesser.

Handelsteknisk rådgivning skreddersys etter hver enkelt bedrifts behov.

Tjenesten leveres enten i form av direkte dialog mellom Innovasjon Norges rådgivere og kontaktperson i bedriften eller gjennom bedriftsinterne seminarer.

Kunnskap om internasjonale rammebetingelser kan være avgjørende for å lykkes i en internasjonaliseringsprosess. Det er viktig at bedriften på et tidlig stadium i eksportprosessen skaffer seg oversikt over hvilke rammebetingelser som gjelder ved eksport eller annen internasjonal satsing. God oversikt over hvilke lover og regler som gjelder på eksportmarkedene, sikrer bedriften rask, effektiv og lønnsom eksport.

Toll og avgifter, tollprosedyrer, moms, dokumentasjon, produkt- og miljøkrav, leveringsbetingelser, betalings- og sikringsformer og kontrakter er noen eksempler på slike faglige utfordringer som bedriften møter i sitt eksportarbeid.

---

### **Landsdekkende etablerertilskudd**

Etablerertilskudd er en del av de samlede tiltakene som gjennomføres for å bidra til økt verdiskaping og sysselsetting i Norge.

Formålet med tilskuddet er å stimulere til økt etableringsvirksomhet for å skape lønnsomme arbeidsplasser, samt å øke etableringen av konkurransedyktige, fremtidsrettede og nyskapinge virksomheter. Dette skal igjen bidra til nyskaping og næringsmessig fornyelse i næringslivet.

Etablerertilskudd kan gis til prosjekter som bidrar til oppstart og utvikling av bedrifter, normalt t.o.m. bedriftens andre driftsår. Det kan også gis tilskudd til bedrifter inntil 5 år etter etablering. Det må dokumenteres at bedriften har behov for tilskudd, dvs. ikke er modent nok for annen finansiering, og at potensialet i bedriften vurderes å være godt.

Tilskuddet skal primært gis til to faser: Bedriftsutviklingsfasen og Markedsintroduksjonsfasen.

Etablerertilskudd kan bevilges i hele landet og for alle næringer, unntatt offentlig virksomhet.

- Bedrifter som skal introdusere innovative produkter og/eller tjenester i nasjonale eller internasjonale markedet skal prioriteres. Innenfor de nasjonale rammene (fra NHD) er det kun bedrifter med innovasjonshøyde nasjonalt og internasjonalt nivå som kan finansieres. Bedrifter som i hovedsak rettes mot lokalt marked skal normalt ikke finansieres.
- Det kan bare gis tilskudd som har en utløsende effekt på de omsøkte aktivitetene.
- 50 pst av beløp bevilget til etablerertilskudd skal gå til kvinnerettede prosjekter

---

### **Innovasjonslån/risikolån**

Risikolån brukes til toppfinansiering av et investeringsprosjekt; og kan benyttes til delfinansiering av investeringsprosjekter som handler om nyetablering, nyskaping, omstilling, internasjonalisering og utvikling. Risikolån skal benyttes til delfinansiering av lønnsomme utbyggings-, omstillings-, utviklings- og nyetableringsprosjekter, som det er vanskelig å finne tilstrekkelig risikovilje for å kunne gjennomføre i det private kredittmarkedet. Innovasjon Norges medvirkning skal ha en utløsende effekt for at prosjektet skal kunne gjennomføres.

---

**OFU/IFU**

Tilskuddet har som formål å øke verdiskapingen i Norge ved å:

- stimulere forpliktende FoU - samarbeid mellom leverandørbedrifter og kundebedrifter/ offentlige aktører om utvikling av nye produkter, prosesser, metoder eller tjenester
- bidra til utvikling av konkurransedyktige produkter med eksportpotensial
- forbedre kvaliteten og redusere kostnader på offentlige tjenester gjennom tilgang til ny teknologi eller nye løsninger
- styrke næringslivets konkurransevne hjemme og ute gjennom samarbeid med krevende kunder
- bidra til økt samarbeid mellom norske og utenlandske bedrifter
- bidra til kompetanseformidling og nettverksbygging i næringslivet

IFU/OFU kontrakten inngås mellom en krevende kundebedrift i privat sektor eller en offentlig virksomhet og en eller flere leverandørbedrifter. Innovasjon Norge bidrar med kompetanse i internasjonal forretningsutvikling og finansielt med tilskudd for å avlaste risiko og legge til rette for i verksetting av slike krevende utviklingsprosjekter.

Ambisjonene er økt internasjonal suksessgrad for de prosjekter som finansieres over programmet. I 2011 investerer Innovasjon Norge over 300 millioner kroner i nye IFU/OFU - kontrakter.

---

**Miljøteknologi**

Med miljøteknologi menes alle teknologier som direkte eller indirekte forbedrer miljøet. Dette dreier seg om teknologier til begrensnig av forurensning ved hjelp av rensing, mer miljøvennlige produkter og produksjonsprosesser, mer effektiv ressurshåndtering og teknologiske systemer som reduserer miljøpåvirkningen. Med teknologi forstås både kunnskap og fysiske innretninger.

Innovasjon Norge bidrar med kompetanse, nettverk og finansiering for å avlaste risiko og legge til rette for iverksetting av slike krevende utviklingsprosjekter. Miljøteknologiordningen kan bidra til utvikling og investering i pilot-og demonstrasjonsanlegg for ny norsk miljøteknologi.

---

**Så Kornfond**

Den *distriktsrettede* såkornordningen skal tilføre kunnskapsbedrifter lokalisert i nærings svake områder og med stort vekstpotensial en blanding av tålmodig egenkapital og relevant kompetanse gjennom å tilføre ikke-børsnoterte SMB-bedrifter innen investeringsområdet egenkapital, kompetanse og nettverk som kan være utløsende for å realisere bedriftenes vekst- og lønnsomhetspotensial. Fondene er avgrenset til å investere i A, B- og C-kommuner (distriktpolitiske virkeområde, sone III og IV).

Den *landsdekkende* såkornkapitalordningen skal støtte etablering av innovative, konkurransedyktige vekstforetak gjennom å øke tilgangen på kompetentkapital og kompetanse. Målgruppen er innovative prosjekter, herunder prosjekter fra universiteter og høyskoler. Fondene skal ha hele landet som investeringsområde

Såkornfondene investerer i innovative bedrifter som befinner seg i en tidlig utviklingsfase. Såkornfondene går inn med egenkapital i risikoprojekter med stort verdiskapingspotensial.

## Vedlegg 3 Seminarer gjennomført i forbindelse med prosjektet

### **Seminar I**

Seminar fant sted 23.juni 2011 kl 10 – ca 13.30 hos Innovasjon Norge

Møteleder: Kristianne Storehaug, Econ Pöyry

Program:

<b>Tidspunkt</b>	<b>Tid</b>	<b>Program</b>	<b>Ansvarlig</b>
10.00	10 min	Innledning og introduksjon av ordstyrer	Hans Martin Vikdal Innovasjon Norge
10.10	60 min	Presentasjon av prosjektets del 1; Vekstforetak, omfang og betydning for næringsutvikling Strategier og utfordringer i vekstforetak	Olav R. Spilling, NIFU Øystein Moen, NTNU
11.10	10 min	Pause	
11.20	20 min	Diskusjon/dialog med salen	Kristianne Storehaug
11.40	30 min	Lunsj	
12.10	15 min	Presentasjon av prosjektets del 2: Første diskusjon av politiske implikasjoner for vekstforetak	Olav R. Spilling, NIFU
12.25	30 min	Diskusjon/dialog med salen	Kristianne Storehaug
12.55	10 min	Oppsummering	Kristianne Storehaug
13.05	10 min	Veien videre	

**Seminalet avsluttes senest kl. 13.30**

### **Seminar II**

Seminalet fant sted onsdag 5. oktober kl. 11.00 – 15.00 i rom F5 på Gløshaugen i Trondheim

Agenda:

- 11.00-11.20 Velkommen ved divisjonsdirektør Hans Martin Vikdal, Innovasjon Norge og introduksjon av ordstyrer
- 11.20-12.00 Gjennomgang av casestudier, hovedresultater ved professor Øystein Moen, NTNU
- 12.00-12.40 Lunsj
- 12.45-13.10 Kommentarer/synspunkter fra adm. dir. Malvin Villabø, Leiv Eiriksson Nyskaping
- 13.10-13.35 Kommentarer/synspunkter fra managing partner Erik Hagen, Viking Venture
- 13.35-13.50 Pause
- 13.50-14.15 Kommentarer/synspunkter fra adm. dir. Geir Ove Kjesbu, Investinor
- 14.15-14.40 Kommentarer/synspunkter fra managing partner Herbjørn Skjervold, ProVenture
- 14.40-15.00 Oppsummering ved forsker Olav R. Spilling/NIFU

## Vedlegg 4 Intervjuguide for casestudiene

### Innledning med bakgrunn for prosjektet

#### Hva er bedriftens status og situasjon i dag?

- Generelt
  - o Antall ansatte, omsetning, økonomiske resultater
  - o Tilfredshet med resultatene så langt?
  - o Hvem er eierne, hvem bidrar med finansiering?
  - o Hvordan er styret sammensatt, vil du beskrive det som et aktivt og kompetent styre?
  
- Produkter/teknologi
  - o Hva er produktene, beskrivelse av teknologi/kompetanse?
  - o Er produkter og marked gitt eller kan en velge
  - o Er tidsaspektet viktig – er hurtig aksept i markedet avgjørende?
  - o Hvordan vil du beskrive teknologiutvikling i bransjen dere arbeider? – hurtig eller mer stabil?
  - o Er produktet avansert/enkelt? Vanskelig å bruke? Trenges support etter salg?
  - o Har produktet fortrinn jfr med konkurrerende produkter? Hvilke?
  
- Marked/konkurrenter
  - o Hvem er kundene/markedet?
  - o Hvem er konkurrentene (norske/internasjonale/store/små)
  - o Er det et internasjonalt potensial nå eller i fremtiden for bedriften?
  - o Hvordan er markedsutviklingen (vekst/stabilitet/nedgang)
  - o Distribusjonsledd: direkte salg eller gjennom partnere?
  - o Har en definerte inntektsmodeller etter salg? Hvordan tenkte en rundt service/oppfølging?
  - o Hvor store er en typisk ordre?
  - o Hvordan er innkjøpsprosessen? Er produktet viktig for kundene? Har valg av leverandør langsiktige konsekvenser?
  - o Hva er de viktigste faktorer for kjøp hos kundene? Dvs kriterier for valg av løsning/leverandør/produkt?
  
- Samarbeid
  - o Hvem er de sentrale samarbeidspartnere for bedriften, hvilken rolle har de, hvordan har samarbeidet utviklet seg over tid?
  - o Distribusjonsledd? Selger dere direkte eller gjennom distribusjonsledd? Hvordan er i tilfelle samarbeid og arbeidsdeling organisert?
  
- I dag
  - o Er det ambisjoner om vekst i selskapet – hos eiere/hos ledere?
  - o Hva er de viktigste barrierer eller faktorer som hinder vekst i selskapet?
    - kapital, salgsmuligheter, kompetanse, forretningsmodell, konkurrenter, produksjonskapasitet, teknologi/produktutvikling, annet?
  - o Finansiering – kort og lang sikt – status og utfordringer

### **Dersom vi går tilbake til tiden før etablering av selskapet:**

- Hva var bakgrunnen/forhistorien som ledet frem til etablering?
- Hvem var nøkkelpersonene og hvilken rolle/kompetanse hadde de?
- Hvilken erfaring hadde de fra nyetableringer og/eller bransjen?
- Hva tror du var den sentrale motivasjon bak etableringen?

### **Selve etableringen**

- Hvordan var denne prosessen?
- Hva var den grunnleggende kompetanse/ide/det som skulle gi basis for konkurransekraft?
- Hvordan ble eierandeler definert, hvem bidro med finansiering?
- Var eksterne investorer med i selve etableringsfasen?
- Hvilke barrierer eller utfordringer møtte en knyttet til etableringen?
- I hvilken grad hadde en produkter og teknologi klart ved etablering?
- Var markedene/kundegruppene definert allerede fra oppstart?
- Hvem inngikk i etableringsteamet, hvilken erfaring og kompetanse hadde disse?

### **Det første året**

- Hva var de sentrale fokusområder, hva arbeidet en mest med?
- Hvor lå utfordringene, eks ovenfor markedet, teknologiutvikling, inngå allianser, skaffe finansiering, rekruttering av ansatte?
- I hvilken grad hadde en kontakt mot offentlige aktører som Innovasjon Norge det første året bedriften eksisterte? I tilfelle på hvilken måte?
- Hvem var de viktigste samarbeidspartnerne (investormiljøer, FoU-miljøer, konsulentfirma, NFR, Innovasjon Norge, lokale bedrifter, nasjonale bedrifter, internasjonale bedrifter)?
- Hvordan var de økonomiske resultater/omsetningsutvikling i startfasen?
- Fortsatt for det første året/startfasen – i hvilken grad ønsket/klarte en å bygge opp samarbeid med andre bedrifter?
- Hva samarbeider dere om (produktutvikling, marked/salg, innkjøp/lager, produksjon, logistikk/transport)?
- Hadde dere behov for å rekruttere, var det utfordringer rundt dette?
- Fungerte teamet godt, eller var det uenigheter?
- Hadde dere klart uttrykte ambisjoner om vekst, og var det enighet om dette internt?

### **Tidlig utvikling (typisk år 2-4)**

- Var det ting som endret seg? Dvs problemer som ble løst, nye utfordringer som dukket opp?
- Hvordan var teamet satt sammen nå?
- Dersom en ser på samarbeid med andre, skjedde det endringer her etter første år?
- Var det elementer knyttet til noen av de tema som har vært berørt, som endret seg i denne fasen?

### **Offentlige aktører – erfaringer?**

- Erfaringer med Innovasjon Norge?
- Erfaringer med NFR herunder FORNY-programmet?
- Har dere vært del av Skattefunn?
- Erfaringer med SIVA/regionale aktører?
- Er det andre offentlige aktører dere har hatt kontakt med?
- Har dere fått finansiering fra såkorn-fond?
- Gitt noen kontakt med offentlige - har de primært bidratt med kompetanse eller finansiering?

- Etter din mening, hvordan stemmer de virkemidler som tilbys med de behov dere har?

**Noen flere spørsmål om ledergruppen:**

- Hvordan vil du beskrive ledelsen i bedriften i dag (ledelseserfaring, bransjeeerfaring)?
- Var du en del av det opprinnelige gründerteamet?
- I hvor stor grad føler ledelsen press, fra semieksterne aktører som styret og investorer, på å oppnå resultat?
- Tenker de som i dag er del av ledergruppen på et tidspunkt å trekke seg ut og overlate oppgaven til andre? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvilke konsekvenser ville det få om man gjorde endringer i ledelsen?
- Hvordan ville prosessen være dersom en skulle rekruttere noen nye/utvide ledergruppen, ville det gå gjennom egne nettverk eller utlysning?
- Dersom en sammenligner dagens ledergruppe med de som var med helt i starten, hva er den største forskjellen?
- Å arbeide i en bedrift som er relativt nyetablert er ofte krevende. Hva er din motivasjon for å være med på dette?

**Gitt videreutvikling av det offentlige apparat av virkemidler – hva vil være mest relevant ift deres behov?**

- Tilgang til finansiering
- Bidrag ift kompetanseheving
- Bidrag ift markedsinformasjon nasjonalt/internasjonalt?
- Å skape kontakt med bedrifter innen bransjen/bidra til nettverk?
- Andre elementer

**Nøkkelfaktorer:**

- Dersom du ser på selskapets historie og erfaringer til nå, hva har vært de sentrale hendelser/de kritiske forhold?
- Hva har vært de viktigste utfordringer, og hvordan er disse håndtert?
- Hvordan tror du selskapet vil utvikle seg videre?



Nordisk institutt for studier av  
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic Institute for Studies in  
Innovation, Research and Education

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