

www.greatplacetowork.no

GREAT  
PLACE  
TO  
WORK®



# BEDRIFTER SOM LEVER FARLIG

En rapport om vekst og voksesmerter

## BEDRIFTER SOM LEVER FARLIG

En rapport om vekst og voksesmerter



## INTRODUKSJON

Norsk næringsliv ser ganske annerledes ut i dag enn for snaue 100 år siden. I 1920 var gjennomsnittlig levetid for bedrifter 67 år, mens forventet levetid for en nordmann til sammenligning var 54 år. I dag opererer bedrifter i et svært annerledes marked, og dette forholdet er helt snudd på hodet. Mens den gjennomsnittlige nordmann i dag kan forvente å leve i rundt 80 år, lever bedrifter i snitt kun 15 år.

Til tross for at bedriftenes livssyklus er blitt mye kortere, har vi aldri hatt flere gasselbedrifter i Norge, altså bedrifter som har doblet omsetningen over fire år og hatt en omsetning på over én million kroner første året.

I Norge etableres det også mange flere bedrifter enn noen gang tidligere, og fjoråret toppet statistikken. Omtrent 60 000 nyetableringer ble registrert, og dette tyder på optimisme og tro på fremtiden.

Bedrifter etableres som aldri før, og mange vokser i et forrykende tempo. Så hvorfor blir de ikke eldre? I denne rapporten gjør vi et dypdykk i bedrifter i vekst – og ikke minst i årsakene til at de får problemer med å vokse.

### God lesning!

Jannik Krohn Falck  
Administrerende Direktør  
Great Place to Work



# BEDRIFTER SOM LEVER FARLIG

En rapport om vekst og voksesmerter



## RAPPORTENS INNHOLD

Små bedrifter står for den største veksten	3
Konkurransen om å vokse	4
Når veksten byr på problemer	5
De mest vanlige voksesmertene	7

# SMÅ BEDRIFTER STÅR FOR DEN STØRSTE VEKSTEN

Det er ofte naturlig å tenke at de største bedriftene står for mesteparten av den økonomiske veksten i landet – de har tross alt vokst seg store og står vel derfor også for den største veksten?

De store bedriftene bidrar faktisk ikke til den største veksten, og de sysselsetter heller ikke flest nordmenn. Flesteparten av alle bedrifter i Norge er små og har opptil 4 ansatte, og 60 prosent av yrkesaktive nordmenn jobber i små eller mellomstore bedrifter. Det er nettopp disse bedriftene som bidrar til den største økonomiske veksten.

Mindre bedrifter opplever også å ha den største veksten, og hele  $\frac{2}{3}$  av hurtigvoksende bedrifter har en årlig omsetning på mellom 5 og 50 millioner kroner. Bedrifter som får fotfeste i et nytt marked, kan stå overfor en stor etterspørsel og dermed et stort vekstpotensial.

Sterk vekst er ikke bare mer sannsynlig i mindre bedrifter, men også i unge bedrifter. Forskning viser at bedrifter med høy vekst opplever at veksten kommer de første 10 årene av bedriftens levetid.

## De raske gasellene

I 2016 var det over 2 700 bedrifter som tilfredsstilte kravene for å bli en gasselbedrift. Dagens Næringsliv har siden 2003 kåret norske bedrifter i kraftig vekst og utnevnt disse bedriftene til såkalte gaseller.

### Kravene for å bli en gasselbedrift er:

- ✓ Bedriften må ha levert godkjent regnskaper.
- ✓ Bedriften må ha minst doblet omsetningen over 4 år.
- ✓ Omsetningen må ha vært over én million kroner det første året.
- ✓ Bedriften må ha et positivt samlet driftsresultat.
- ✓ Bedriften må ha unngått negativ vekst.

Kun en brøkdel av landets bedrifter kvalifiserer til å smykke seg med denne prestisjetunge tituleringen, og de fleste små bedrifter opplever ikke kraftig vekst. Noen har heller ikke noe ønske om å vokse nevneverdig. En liten frisørsalong med to fulltidsansatte har ikke nødvendigvis intensjoner om merkbar vekst. Så lenge de to ansatte har en grei inntekt og bedriften går rundt økonomisk, kan det være godt nok. Gasselbedriftene skiller seg ut ved at de er små, men har store vekstambisjoner. Disse bedriftene er spesielt interessante fordi de skaper mange arbeidsplasser og har en vesentlig betydning for økonomien.



## KONKURRANSEN OM Å VOKSE

For at en bedrift skal vokse, er det nødvendig å oppnå vekst i produktiviteten. Jo raskere produktivitetsveksten er, desto større økonomisk vekst kan man oppnå. Bedrifter konkurrerer til enhver tid om etterspørsel i produktmarkedene og kapital i kapitalmarkedene, og bedriftens produktivitet vil avhenge av hvor godt bedriften klarer seg i denne konkurransen.

Dersom bedriften utmerker seg i konkurransen i produkt- og kapitalmarkedet, vil den kunne vokse. Dette er som regel et sunnhetstegn og kan bety at bedriften har oppdaget et udekket marked, mestrer å differensiere seg fra konkurrenter, har utviklet en ny teknologi eller på andre måter blitt mer effektiv.

Hvordan utspiller denne konkurransen seg egentlig, og hva har det å si for bedrifters vekst?

### Konkurransen i produktmarkedet

Bedrifter med høy produktivitet, vil i produktmarkedet kunne tilby bedre produkter enn konkurrentene, men til samme pris. Alternativt kan bedriften tilby produkter av samme kvalitet, men til lavere

pris enn konkurrenten. Dette fører til at bedrifter med høyere produktivitet vinner kunder fra mindre produktive bedrifter, og de vil derfor kunne vokse seg større.

### Konkurransen i kapitalmarkedet

Også i kapitalmarkedene vil bedrifter med høyest produktivitet stå bedre rustet til å konkurrere om kapital fra investorer og kreditorer. Denne konkurransen skiller seg likevel fra rivaliseringen i produktmarkedet på ett punkt: tidshorizonten.

Investorer er i utgangspunktet opptatt av den forventede fremtidige fortjenesten i en bedrift og kan derfor være interessert i å investere i en bedrift med lav profitt i dag, men som har høy forventet profitt i fremtiden. Investorer sørger derfor for at kapital strømmer dit den forventede produktiviteten er høyest. Dette gir muligheter for nye og innovative bedrifter fordi de kan vinne andeler uten å vise til høy produktivitet i dag.

Foto- og videodelingsapplikasjonen Snapchat har for eksempel vært et svært attraktivt investeringsobjekt til tross for at selskapet foreløpig står helt uten inntekter. Investorer forventer at den fremtidige produktiviteten skal være høy, og Snapchat er dermed verdsatt i milliardklassen.

# BEDRIFTER SOM LEVER FARLIG

En rapport om vekst og voksesmerter



Spesielt unge bedrifter som vokser raskt, vil møte på utfordringer. Som regel vokser de raskere på utsiden enn på innsiden, og de blir derfor sårbare overfor voksesmertene. Dersom salget for eksempel går godt, men bedriften ikke har etablert grundige interne rutiner, kommer smertene fort.

## Vanskelig å overleve

Selv om de fleste bedrifter ønsker å vokse, har mange mer enn nok med å overleve. Det foregår til enhver tid en naturlig seleksjonsprosess i næringslivet, der noen bedrifter vokser og andre går konkurs. Mindre enn 30 prosent av alle nyetablerte bedrifter overlever de første 5 leveårene.

For bedrifter i sterk vekst, er risikoen for å gå konkurs spesielt høy. Voksesmertene er gjerne enda større i hurtigvoksende bedrifter, og disse kan få store konsekvenser. Gasselebedriftene, som per definisjon burde være solide, har høyere konkurstrate enn snittet. Til tross for god utvikling i omsetningen over flere år lever de likevel farlig.

Studier gjort på gasselebedriftenes konkurser trekker spesielt frem 3 årsaker til at bedriftenes suksess brister:

- Gasellene vokser så raskt av ledelsen mister kontrollen over bedriften.
- Gasellene mangler kompetanse for å håndtere vekst.
- Gasellene får problemer fordi kunder går konkurs.

## NÅR VEKSTEN BYR PÅ PROBLEMER

Det å vokse er likevel ikke uproblematisk. I kjølvannet av vekst følger nemlig alltid voksesmerter.

### Hva er voksesmerter?

Voksesmerter vil si alle utfordringer bedriften opplever i en vekstperiode. Det kan dreie seg om alt fra for små kontorlokaler til lav likviditet, og smertene kan komme på ulike stadier av bedriftens levetid. Dersom bedriften ikke klarer å håndtere utfordringene, kan korthuset fort falle sammen.

<sup>1</sup> Målt opp mot bransjegenomsnittet



## BEDRIFTER SOM LEVER FARLIG

En rapport om vekst og voksesmerter



### Risikabelt å vokse fort I nedgangstider

Spesielt kan rask vekst være risikabelt dersom økonomien går inn i en lavkonjunktur. Jo raskere bedriften vokser, desto større er sannsynligheten for at den får alvorlige problemer i økonomiske nedgangstider. Det kan virke som et paradoks, og man skulle kanskje tro at rask vekst skulle gjøre bedriften bedre rustet til å takle en haltende økonomi. Snarere tvert imot er rask vekst omtrent like risikøøkende som høy lønnsomhet er risikoreduserende.

I økonomiske nedgangstider blir banker mer restriktive med tanke på lån, og bedrifter med begrenset egenkapital og høy gjeldsgrad vil derfor kunne slite. Forventet produktivitet blir rett og slett mindre viktig enn bedrifters finansielle reserver, sikkerhet

og alder. Derfor er det enklere for bedrifter med høy egenkapital å få tilgang på kreditt, til tross for at de ikke er blant de mest produktive. For høyproduktive bedrifter i rask vekst blir det tilsvarende vanskelig å få tilgang på kreditt dersom de finansielle reservene er begrensede.

En økonomisk krise fører derfor til at bedrifter med høy produktivitet og små finansielle reserver blir straffet, mens mindre produktive bedrifter med større finansielle muskler belønnes. Dette kjennetegnes som en "survival of the fattest"-situasjon, der de store og "tjukke" bedriftene ikke bare blir mindre utsatt for konkurs, men i tillegg kan tjene på at deres største konkurrenter får økonomiske problemer. Dermed kan de kapre markedsandeler, verdifull humankapital og ikke minst fysisk kapital.



## DE MEST VANLIGE VOKSESMERTENE

Selv om ulike bedrifter i ulike bransjer kan oppleve forskjellige voksesmerter, går mange av smertene igjen.

Dette er de vanligste voksesmertene for bedrifter i vekst:

### Lav likviditet

Bedrifter i vekst får ofte problemer med å betale sine fortløpende forpliktelser etter hvert som de forfaller, og lav likviditet er derfor en vanlig voksesmerte.

Likviditetsproblemer kan ramme bedrifter av alle størrelser, men små bedrifter i sterk vekst er spesielt utsatt. Høy vekst driver raskt opp driftskostnadene og gjør bedriften sårbar. Dersom et par kunder ikke betaler i tide eller salget går trått en måned, kan det få store konsekvenser.

En bedrift som ikke evner å betale forpliktelsene sine ved forfall, og som heller ikke kan dokumentere at dette vil endre seg i nær fremtid, vil bli illikvid. Dersom verdien av eiendelene i tillegg er lavere enn gjelden, er bedriften insolvent. En videre drift er dermed ikke forsvarlig med mindre ledelsen finner en langsiktig finansieringsplan. Dersom dette ikke lar seg gjøre, vil likviditetsproblemene føre til konkurs.

### Organisasjonsutfordringer

I sterk vekst blir det utfordrende for en bedrift å utvikle effektive og velfungerende interne prosesser i takt med veksten. Da er det en stor fare for at bedriften ikke oppdager flaskehalsen før det er for sent, noe som vil få ringvirkninger for leveransen av produktet eller tjenesten.

I en oppstartsfasen fyller ofte et fåtall personer mange ulike roller. Når bedriften vokser og arbeidsstokken øker, kan roller og ansvarsområder fort bli uoversiktlige. Dette kan føre til mangelfulle opplæringsrutiner, forsømmelse av viktige oppgaver og uklare rapporteringsmønstre.

Med raskt vekst og høyt tempo er det også en fare for at visse områder blir nedprioritert. Typisk blir HR-oppgaver og fokus på arbeidsmiljø og trivsel neglisjert. Dette kan føre til misnøye blant medarbeidere, som i verste fall forlater arbeidsplassen i en tid hvor bedriften trenger dem som mest.

### Svekket kundeservice

Høy etterspørsel er ikke utelukkende positivt for en bedrift i sterk vekst. Selv om etterspørselen kan gjøre bedriften attraktiv, som igjen kan drive etterspørselen opp, er det også en fare for at bedriften ikke evner å levere tilfredsstillende kundestøtte. Dette kan føre til dårlig rykte, tap av eksisterende kunder og færre markedsandeler på sikt.



## BEDRIFTER SOM LEVER FARLIG

En rapport om vekst og voksesmerter



### Dårlig soliditet

I løpet av en vekstfase kan det være både naturlig og nødvendig å foreta investeringer for å ekspandere. Bedrifter i vekst vil derfor kunne oppleve en midlertidig forverring av soliditeten uten at dette nødvendigvis er problematisk.

En bedrift med dårlig soliditet er likevel mindre rustet til å tåle eventuelle tilbakeslag og tap, noe som vil svekke bedriftens evne til å betale på lang sikt. Størrelsen på egenkapitalen i forhold til gjelden vil også ha betydning for bankene når bedriften ønsker å forhandle om nye lån eller kreditt. Dersom soliditeten er dårlig, blir bankene restriktive, og dette kan være uheldig for vekstbedrifter.

Samtidig er det ofte fristende for bedrifter i sterk vekst å øke forbruket i takt med inntjening. Høy vekst øker naturligvis behovet for ressurser, men et ufornuftig høyt forbruk svekker soliditeten og gjør bedriften sårbar. Dersom den dårlige soliditeten vedvarer, gir det raskt grobunn for voksesmerter.

### Risikabel humankapital

Vekstbedrifter foretar mange endringer, og konsekvensene kan være uforutsigbare. Store endringer gjør ansatte bekymret, spesielt hvis endringene setter bedriften i fare. Dersom ansatte frykter for bedriftens levedyktighet, tar det ikke lang tid før de begynner å se seg om etter nye muligheter.

Bedrifter i vekst kan også få kapasitetsproblemer, og arbeidsmengden per ansatt kan bli svært høy. Dersom denne voksesmerten fører til overarbeid og stress, øker også det risikoen for at ansatte sier opp jobben sin.

### Svak ledelse

Rask vekst er krevende å håndtere og kan by på store voksesmerter dersom ledelsen ikke mestrer utviklingen. Når bedrifter vokser, øker tempoet, og beslutninger må tas raskt. Dette byr på utfordringer for ledelsen, og en svak ledelse vil kunne ta lite veloverveide beslutninger.

Spesielt i nedgangstider blir ledelsen satt på prøve. Jarle Bastesen ved Norges Handelshøyskole har forsket på bedriftene som ble kåret til gaseller i årene 2003 til 2006. Han konkluderer med at ledelse har mye å si for om bedrifter i vekst overlever eller ikke. En inkompetent og dårlig sammensatt ledergruppe vil kunne bety kroken på døra for bedrifter i vekst.

