

RAPPORT

HØYVEKSTFORETAK I NORGE:

OMFANG, VIKTIGE KJENNETEGN OG HVA SIER FORSKNINGEN?



MENON-PUBLIKASJON NR. 32/2019

Av Leo A. Grünfeld, Christine Mee Lie, Alexander Wasskog Aamo, Paal Wanvik Hole og Gjermund Grimsby



Forord

På oppdrag fra Innovasjon Norge har Menon Economics kartlagt kjennetegn ved høyvekstselskaper og selskaper som har blitt revitalisert fra å ha lav til høy vekst. Vi har videre laget en oversikt over forskning og annen litteratur om kultur for vekst. Rapporten inngår i kunnskapsgrunnlaget for innovasjonstalen 2019. Bakgrunnen er INs mål om å bidra til flere gode vekstbedrifter, og ønsket om å utvikle et bedre grunnlag for en kunnskapsbasert utvikling av politikk og virkemidler som sikrer at bedrifter kan skape høyere verdiskaping gjennom høy vekst.

Analysen om norske høyvekstselskaper tar utgangspunkt i kap. 3 i en rapport fra NIFU/NTNU fra 2011, men vi benytter litt andre definisjoner for å ikke kun fokusere på unge bedrifter. I litteraturgjennomgangen ser vi på både management-litteraturen og på vekstlitteraturen: førstnevnte er en stor og omfattende litteratur, sistnevnte en liten og mindre definert litteratur. Begge bidrar til å belyse viktige og ulike aspekter ved kultur for høy vekst.

Rapportens struktur er som følger. Kapittel 1 definerer hva vi mener med høyvekstselskaper, før vi i kapittel 2 fremstiller deskriptiv statistikk og kjennetegn knyttet til disse selskapene. Vi ser blant annet på daglig leders kjønn og alder, eierskapsstrukturen i selskapene og endringer i egenkapital og gjeld. Kapittel 3 og 4 sammenstiller de viktigste bidragene fra litteraturgjennomgangene. Kapittel 5 drøfter norske rammevilkår for høy vekst og skalering, mens kapittel 6 avslutter.

Mai 2019

Leo A. Grünfeld
Prosjektleder
Menon Economics

Innhold

SAMMENDRAG	3
1. HVA MENER VI MED VEKSTSELSKAPER?	5
2. HØYVEKSTSELSKAPER I TALL	6
2.1. Kjennetegn ved høyvekstbedriftene	6
2.1.1. Høyvekstforetak og norske geografi	7
2.1.2. Høyvekstforetak i norske næringer	9
2.1.3. Høyvekstforetak og kjennetegn ved ledere og eiere	10
2.1.4. Høyvekstforetak og tilgang på kapital	13
2.2. Kjennetegn ved revitaliserte bedrifter	15
2.2.1. Revitalisering og kjennetegn ved ledere og eiere	18
3. LEDELSE OG STRATEGI SOM DRIVKRAFT FOR HØY VEKST	21
3.1. Egenskaper ved lederen	21
3.2. Ledelses-teamet	22
3.3. Forretningsstrategi som kilde til høy vekst	23
4. KULTURELLE FAKTORER SOM PÅVIRKER HØY VEKST	24
4.1. Hva mener vi med (nasjonal) kultur?	24
4.2. Nasjonale kulturelle faktorer som påvirker vekst	26
4.3. Norge i Hofstedes kultur-rammeverk	27
4.4. Fra nasjonal kultur for vekst til kultur for vekstselskaper	28
5. RAMMEVILKÅR FOR BEDRIFTER MED STORT SKALERINGSPOTENSIAL	29
5.1. Tilgang på kompetanse er viktigst	29
5.2. Særlig begrensninger i forhold til rekruttering av arbeidskraft	30
6. AVSLUTNING OG OPPSUMMERING	32
REFERANSELISTE	34

Sammendrag

I denne rapporten ser vi nærmere på kjennetegn ved bedrifter i Norge som klarer å skape høy vekst. Det er disse som skal sikre høy verdiskaping i næringslivet fremover. Rapporten ser særlig på litteraturen på temaet kultur for vekst. Analysene i denne rapporten viderefører den tilsvarende studien av høyvekstforetak av Nifu og NTNU fra 2011.

I Norge har vi mange oppstartsbedrifter. Bare i 2017 ble det opprettet 62 000 bedrifter i Norge, noe som ligger langt over etableringsfrekvensen i våre nordiske naboland. Dette mønsteret gir tydelige signaler om at antall bedriftsetableringer ikke er det primære problemet i et vekstperspektiv. Det er snarere evnen og viljen til å utvikle foretak som overlever over tid og klarer å skape vedvarende høy vekst som virker å være flaskehalsen.

Vi ser på kjennetegn ved følgende typer bedrifter:

- **Alle høyvekstforetak:** foretak med minimum 10 ansatte ved første observasjonsår, og deretter mer enn 20 prosent årlig vekst (gjennomsnitt) de neste 3 påfølgende årene.
- **Revitaliseringer:** som alle høyvekstforetak - men kun de som først har hatt en periode på minst tre år med lav årlig vekst, definert som to prosent eller lavere (gjennomsnitt), i forkant av vekstperioden.

Med utgangspunkt i disse definisjonene har vi i kapittel 2 sett nærmere på deskriptiv statistikk knyttet til disse gruppene av selskaper, og på kjennetegn ved de to typene av vekstselskaper.

Høyvekst

Overordnet er det en trend at andelen høyvekstforetak har ligget flatt eller falt svakt i perioden. Unntaket er årene 2009-2010, som i stor grad kan tilskrives finanskrisen. Litt over 10 prosent av alle foretak med mer enn 10 ansatte blir hvert år et høyvekstforetak. Fylker med store byer og sentrale strøk har en høyere andel med slike foretak. En viktig forklaring virker å være forskjeller i næringsstruktur.

Bedrifter med mannlig leder har større sannsynlighet for å ende opp som høyvekstforetak enn de med kvinnelig leder. Selskaper med utenlandsk majoritetseier har en større andel høyvekstforetak. Andelen høyvekstforetak er også høyere for selskaper hvor daglig leder og styreleder ikke er samme person, noe som blant annet kan tyde på at foretaket har en mer profesjonell ledelsesstruktur. På den finansielle siden finner vi at høyvekstforetakene har hatt større vekst i egenkapital i en foregående treårsperiode. De bygger også mer fremmedkapital.

Revitalisering

Andelen revitaliserte selskaper har økt i perioden 2007-2014. Omtrent 1 av 3 høyvekstforetak er å anse som revitaliseringer. Det er en høyere andel eldre selskaper som blir revitaliserte foretak, sett opp mot andre høyvekstforetak. At bedriftene er eldre bidrar nok også til at de har større sannsynlighet for å ha en marginalt eldre daglig leder enn øvrige foretak i det lavere alderssegmentet. Videre viser analysene at kvinner har fått en mindre tydelig rolle som ledere for revitaliseringsforetak de siste 10 årene.

I likhet med høyvekstforetak viser tallene at sannsynligheten for å oppnå revitalisering øker dersom daglig leder og styreleder ikke er samme person. Utenlandsk majoritetseiarskap ser ikke ut til å spille noen vesentlig rolle for revitalisering, i motsetning til hva vi finner for andre høyvekstforetak. Sist men ikke minst finner vi at en endring i majoritetseier slår kraftig ut på sannsynligheten for høyvekst. Dette kan indikere at revitalisering ofte krever endring i eierskap og ledelse. Denne korrelasjonen fant vi ikke for høyvekstforetakene generelt.

Egenskaper ved lederen og nasjonale kulturelle særtrekk spiller en viktig rolle

I kapittel 3 og 4 ser vi på relevant litteratur knyttet til høyvekstforetak. Vi ser både på kulturelle forskjeller knyttet til ledelse, strategi og organisering, og nasjonale kulturelle forskjeller knyttet til for eksempel institusjoner og samhandling.

Egenskaper ved ledelsen og strategi løftes frem i management-litteraturen som sentrale faktorer bak bedrifters evne til å skape høy vekst. Det er et gjennomgående funn at de fleste lederne som lykkes med vekst til enhver tid har vekst som et sentralt mål. Oppmerksomhet rundt temaet vekst er med andre ord viktig for å nå vekst. Såkalte pull-faktorer som kjennskap til segmenter og gevinstmuligheter i markedet er viktigere for vekst en såkalte push faktorer (må dette fordi...). Lederens utdanningsnivå (formell kompetanse) og mer erfaringsbasert kompetanse slår også tydelig ut til fordel for vekst. Litteraturen trekker også frem ledelsesteamet som en viktig faktor.

En overordnet konklusjon fra vekstlitteraturen er at kulturelle trekk på nasjonalt nivå er viktig for å oppnå nasjonal vekst. Men hvilke kulturelle faktorer eller dimensjoner som påvirker mest kan variere fra land til land. Kulturdimensjoner som er funnet særlig viktig for vekst er graden av kollektivism versus individualisme, hvor unnnvikende man er for usikkerhet, makttdistanse i samfunnet og grad av femininitet i kulturen. Det er blant annet funnet at høy score på makttdistanse og usikkerhetsunnnvikelse assosieres med lavere økonomisk vekst, mens individualisme assosieres med høyere vekst. Det er også funnet at humankapital og graden av utdanning typisk er høyere i individualistiske og feminine samfunn. Utdanning og mer humankapital leder igjen til høyere vekst.

Tilgang til kvalifisert kompetanse særlig viktig for vekstbedrifters videre ekspansjon

I kapittel 5 ser vi på rammevilkårenes betydning for bedrifters evne til å skape høy vekst i Norge. Denne delen baserer seg i stor grad på funn fra en tidlige Menon-studie der man har intervjuet norske bedrifter med særlig stort internasjonalt vekstpotensial (60 respondenter) og tilhørende tidligfaseinvestorer (17 respondenter). Tilgang på kvalifisert arbeidskraft blir vurdert som den klart største begrensningen for vekstbedriftenes videre ekspansjon. Dette er altså et uttrykk for at dersom vekstbedriftene skal lykkes i sin videre ekspansjon er det viktig at det legges til rette for at de kan tiltrekke seg sin viktigste innsatsfaktor: nemlig kvalifisert arbeidskraft. Andre begrensninger som pekes på som viktig er blant annet muligheten til å gi opsjoner som belønningsform og kapitalbegrensninger generelt.

1. Hva mener vi med vekstselskaper?

Det er viktig å først redegjøre for hva man legger i begrepet vekstselskaper. I utgangspunktet bruker vi NIFU-rapporten fra 2011 og deres definisjon som startpunkt. Her er såkalte unge høyvekstforetak definert som følger: «foretak med minimum 10 ansatte ved første observasjonsår, og deretter mer enn 20 prosent årlig vekst (gjennomsnitt) de neste 3 påfølgende årene. Foretaket kan ikke være mer enn 9 år gammelt ved slutten av perioden». Denne definisjonen er riktignok tett koblet til nyetableringer, på samme måte som definisjonen av gaseller: altså unge høyvekstforetak som i tillegg er yngre enn 3 år ved første observasjonsår.

For å sikre at denne studien i tilstrekkelig grad ser på vekstforetak *utover* de som er unge velger vi i rapporten å se bort ifra selskapets alder, samt å se bort ifra gasellene generelt. De to definisjonene vi benytter er derfor:

- **Alle høyvekstforetak:** foretak med minimum 10 ansatte ved første observasjonsår, og deretter mer enn 20 prosent årlig vekst (gjennomsnitt) de neste 3 påfølgende årene.
- **Revitaliseringer:** som alle høyvekstforetak - *men* kun de som har hatt en periode på *minst* tre år med lav årlig vekst (gjennomsnitt) i forkant av vekstperioden. Lav vekst er definert som to prosent eller lavere gjennomsnittlig årlig vekst over en treårsperiode.

Disse definisjonene av vekstselskaper er mer hensiktsmessig i denne analysen, fordi vi også ønsker å se på bedrifter uavhengig av om de er unge eller ei. Det er for eksempel vel så interessant å studere omfang og kjennetegn ved de bedriftene som klarer å revitaliseres i form av høyere vekst etter en periode med lav vekst. Vi måler vekst i form av omsetning og antall ansatte. Et selskap kan altså defineres som høyvekstforetak eller revitalisering basert på at de tilfredsstillir vekstkravet basert på omsetningstall, sysselsettingstall eller begge deler.

2. Høyvekstselskaper i tall

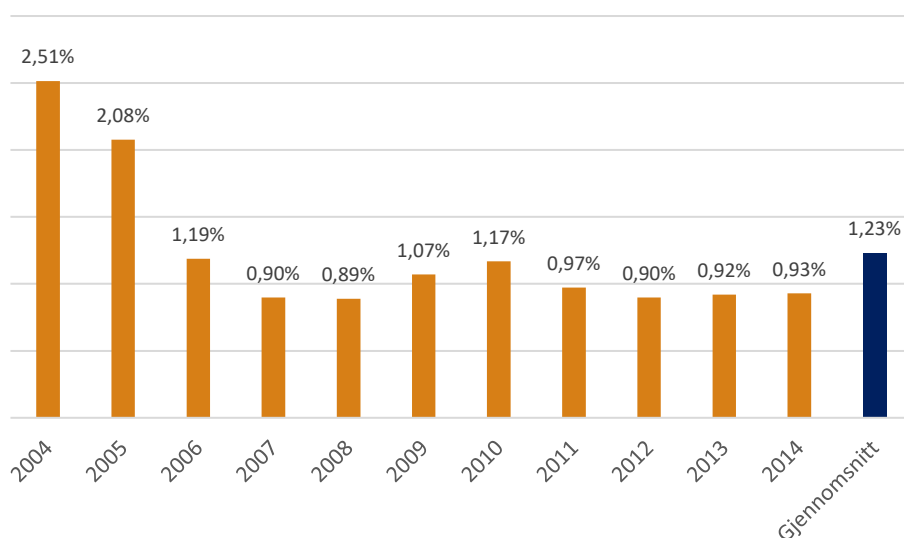
I dette kapitlet ser vi nærmere på bedrifter som ble høyvekstforetak eller revitaliserte foretak i perioden 2004-2014. Vi undersøker hvordan disse er geografisk fordelt på fylkene og sentrale og perifere regioner. Videre presenterer vi tall på hvordan disse bedriftene fordeler seg innenfor ulike næringer og hvor gamle selskapene var det året de ble et høyvekstforetak eller et revitalisert foretak. Tallgrunnlaget er hentet fra Menons regnskaps- og eierskapsdatabase, som igjen henter data fra Brønnøysundregistrene.

Strukturen i dette kapitlet følger i stor grad strukturen i kapittel tre i NIFU-rapporten fra 2011 – som ser på lignende selskaper men for en mer begrenset tidsperiode. Som diskutert i kapittel en, avviker riktignok våre definisjoner av høyvekstselskaper noe.

2.1. Kjennetegn ved høyvekstforetak

I 2014 ble 2629 av totalt 282 920 foretak kategorisert som høyvekstselskaper. Disse hadde mer enn 20 prosent årlig vekst i perioden 2014-2017. I Figur 2-1 ser vi at dette utgjør en andel på 0,93 prosent.

Figur 2-1: Høyvekstforetak som andel av alle foretak det året de ble kategorisert som et høyvekstforetak. Gjennomsnitt av alle år.



Vi ser av Figur 2-1 at andelen høyvekstforetak faller gjennom analyseperioden. Dette er høyst sannsynlig drevet av makroøkonomiske svingninger, der finanskrisen som slo inn i 2008-2010, står sentralt.¹ Dermed blir antall høyvekstforetak lavt i årene 2006-2008 fordi utviklingen i årene etter var dårlig. For årene 2009 og 2010 ser vi en økning i andelen selskaper som blir høyvekstforetak, men reverseringen stopper opp allerede i 2011 hvor andelen forholder seg relativt stabil frem til 2014, noe som kan være et mulig resultat av oljekrisen som slo inn i 2014 og årene etter.

¹ Det er kontrollert at svingninger i tall ikke skyldes rene dataregistreringsfeil.

Figur 2-2: Høyvekstforetak som andel av alle foretak med 10 eller flere ansatte det året de ble kategorisert som høyvekstforetak. Gjennomsnitt av alle år.



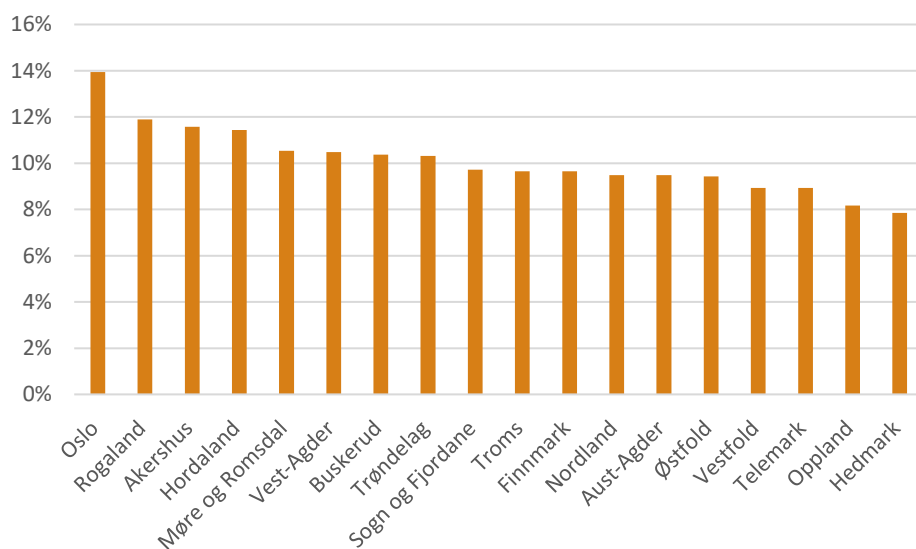
I Figur 2-2 ser vi tilsvarende tall som i Figur 2-1, men kun sammenliknet med selskaper som har 10 eller flere ansatte. Dette gjør sammenlikningsgrunnlaget mellom høyvekstforetak og andre bedre, ettersom kravet om 10 eller flere ansatte i år 0 er en forutsetning for å bli kategorisert som et høyvekstforetak. I alle analyser herfra og ut benytter vi derfor bedrifter med 10 ansatte eller flere som referansepunkt.

Figuren viser at ca 10 prosent av alle foretak med den påkrevde størrelsen blir høyvekstforetak de neste tre årene. Det er et ganske høyt tall. Det er noe variasjon fra år til år, og denne variasjonen speiler i stor grad de sammenhengene som ble trukket opp i tilknytning til Figur 2-1. I 2004 og 2005 ble godt over 16 prosent av alle bedriftene høyvekstforetak tre år etter.

2.1.1. Høyvekstforetak og norske geografi

I Figur 2-3 ser vi på geografiske forskjeller. Det kommer tydelig frem at fylker med store byer i gjennomsnitt har en høyere andel høyvekstforetak. Det er innlandet og Øst- og Vestfold som skårer lavest mht. til andel høyvekstforetak. Vestlandfylkene (de uten store byer) ligger høyt og følges deretter av de nordnorske fylkene.

Figur 2-3: Fylkesfordeling for høyvekstforetak. Gjennomsnitt av alle år.

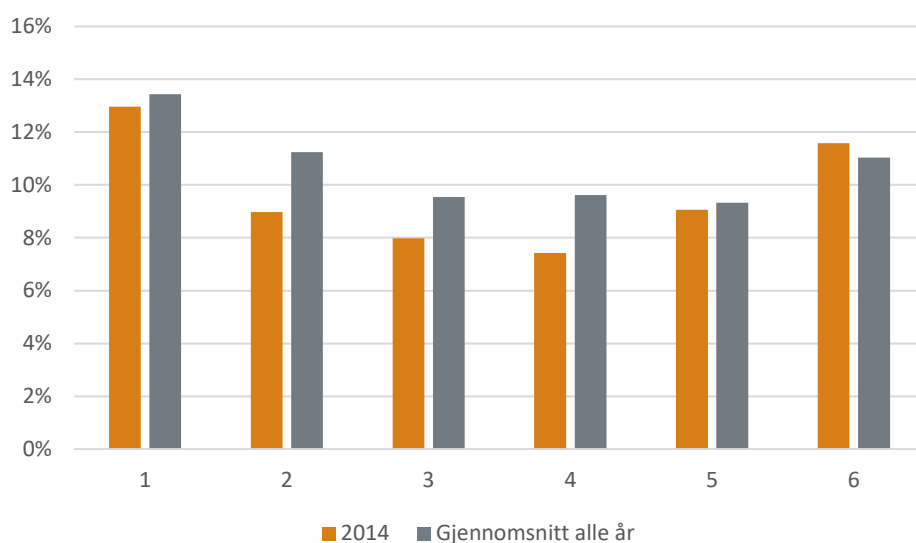


I Figur 2-4 viser vi andel høyvekstforetak fordelt på SSBs sentralitetsindeks². Sentralitetsindeksen deler kommuner inn i seks grupper, der 1 er mest sentral (Oslo) og 6 er minst sentral. Figuren viser at den gjennomsnittlige andelen høyvekstforetak øker med sentralitet fra nivå 3 til nivå 1. At andelen er høyest i Oslo (nivå 1) kan komme av at blant annet forretningsmessig tjenesteyting, informasjon og kommunikasjon, og finansierings- og forsikringsvirksomhet i stor grad er lokalisert her.

Samtidig ser vi at andelen er større i de mest perifere kommunene enn i kommuner med små byer og større tettsteder. En grunn til at vi observerer dette mønsteret kan være at de minst sentrale kommunene har et større innslag av næringer som bergverk, oljeutvinning, fiske/oppdrett og bygg og anleggsvirksomhet, som alle er næringer med relativt høy andel høyvekstforetak som vist Figur 2-3. De minst sentrale regionene har også et relativt lite innslag av næringer som varehandel, overnatting og undervisning der andel høyvekstforetak er lav.

² SSBs sentralitetsindeks angir en indeksverdi for hver kommune i landet, betinget av kommunens «sentralitet». Sentralitet måles ved reisetid til arbeidsplasser og sentrale tjenestefunksjoner for alle bebodde grunnkretser. Av sentralitetsindeksen avledes det «sentralitetsklasser» - grupper av kommuner fra 1 til 6, hvor klasse 1 er mest sentral og klasse 6 er minst sentral.

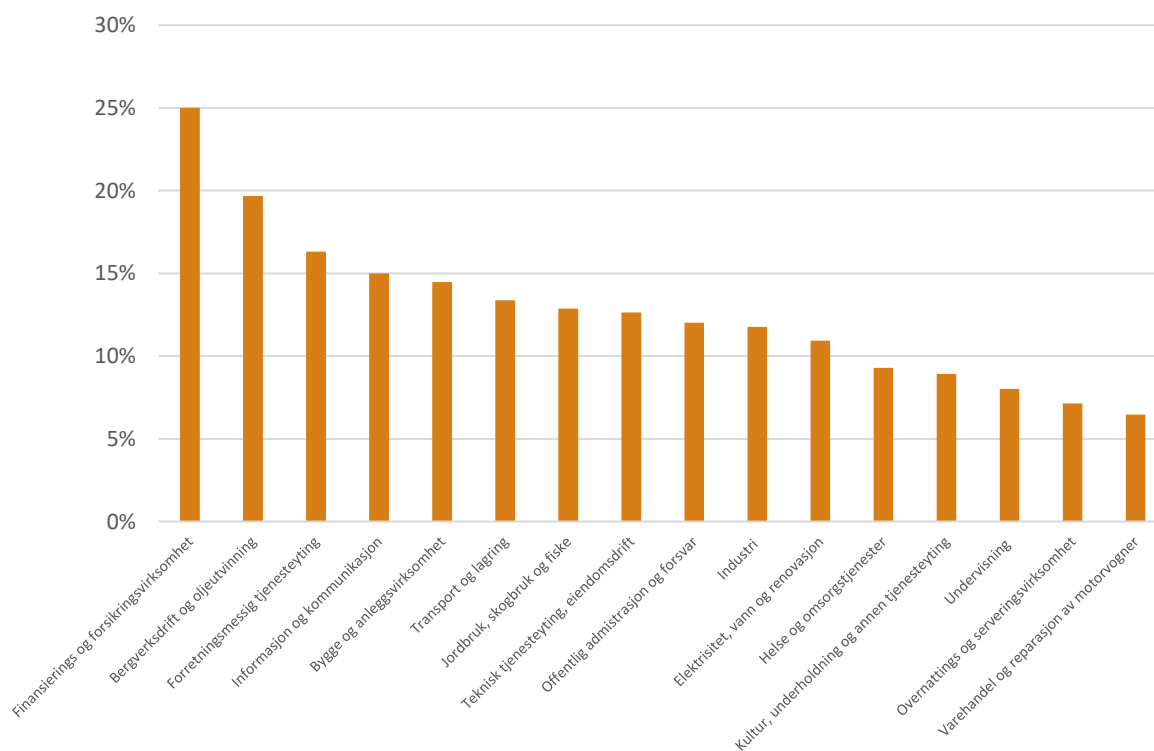
Figur 2-4: Høyvekstforetak som andel av alle foretak med +10 ansatte, fordelt på SSBs sentralitetsindeks.



2.1.2. Høyvekstforetak i norske næringer

I figuren under ser vi nærmere på høyvekstbedriftenes rolle i ulike næringer. Det er klart høyest andel innen finans, bergverk (olje og gass), IKT, forretningsmessig tjenesteyting og bygg og anlegg.

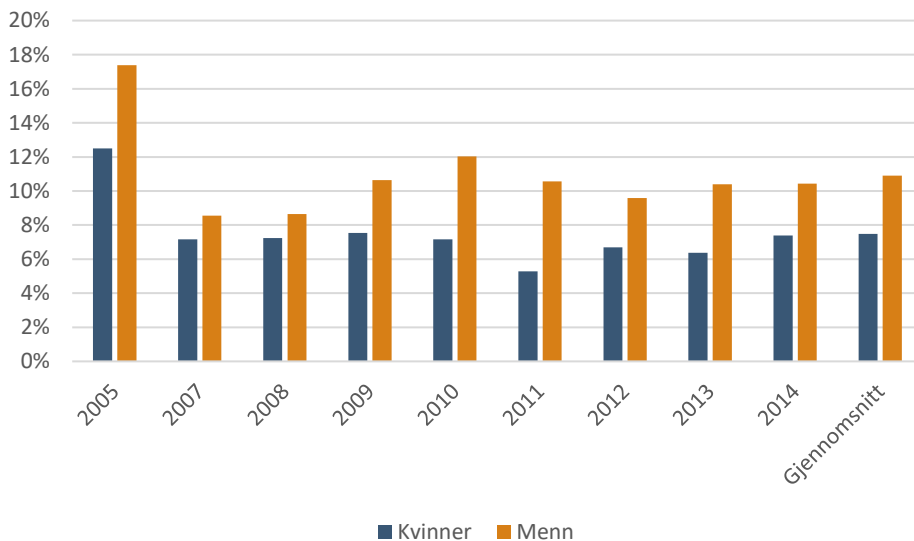
Figur 2-5: Næringsfordeling for høyvekstforetak som andel av alle foretak med +10 ansatte. Gjennomsnitt av alle år.



2.1.3. Høyvekstforetak og kjennetegn ved ledere og eiere

Er det ulikheter mellom menn og kvinner knyttet til det å lede bedrifter som oppnår høy vekst? Fra Figur 2-6 ser vi at andelen høyvekstselskaper med kvinnelig daglig leder relativt til øvrige foretak med kvinnelig daglig leder ligger på om lag 7,5 prosent. Tilsvarende andel for selskaper med mannlig daglig leder ligger på ca. 11 prosent. Dette resultatet antyder at det er mer sannsynlig at et høyvekstselskap har en mann som daglig leder. Dette avviket til fordel for menn har ligget nærmest uendret mellom 2005 og 2014. Sagt med andre ord: Gjennom de siste ti årene har vi ikke sett noen tegn til at kvinner tar en mer synlig rolle som ledere i høyvekstforetak.

Figur 2-6: Høyvekstforetak som andel av alle foretak med 10 eller flere ansatte kategorisert på kjønn til daglig leder det året de ble høyvekstforetak.³

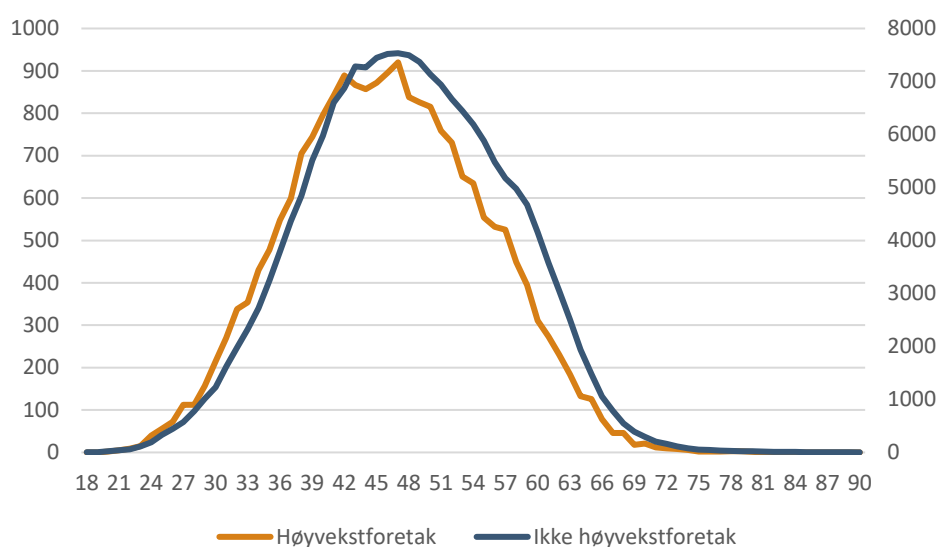


Man skulle kanskje forvente at høyvekstforetak har ledere som er noe yngre enn bedrifter som vokser saktere, ettersom eldre ledere kanskje vil fokusere mindre på nye muligheter (Grimsby, 2015). En nylig avlagt doktoravhandling på temaet viser nettopp at eldre ledere og eiere kan vise til lavere vekst.

I Figur 2-7 ser vi nettopp at høyvekstforetak har en daglig leder som er noe yngre enn foretakene som ikke ble høyvekstforetak. De under 40 er overrepresentert blant høyvekstforetakene, men når de blir over 40 blir de underrepresentert.

³ Årene 2004 og 2006 er ikke med i figuren fordi datamaterialet for styreinformasjon er svakt for disse årene.

Figur 2-7: Aldersfordelingen på daglig leder i høyvekstforetak og ikke høyvekstforetak (+ 10 ansatte).



Fra Figur 2-8 kan vi observere at andelen høyvekstforetak er høyere for selskaper hvor daglig leder og styreleder ikke er samme person. At daglig leder og styreleder ikke er samme person kan antyde at foretaket har en mer profesjonell struktur, noe som kan gi støtte til det man observerer i datamaterialet.⁴

Figur 2-8: Høyvekstforetak som andel av alle foretak med +10 ansatte: Styreleder og daglig leder er samme eller ulik person.⁵



Hva så med eierskapet? Det viser seg at om et selskap har en majoritetsseier eller ikke, har liten betydning for andelen høyvekstforetak, da denne er om lag lik for både selskaper med og uten majoritetsseier.

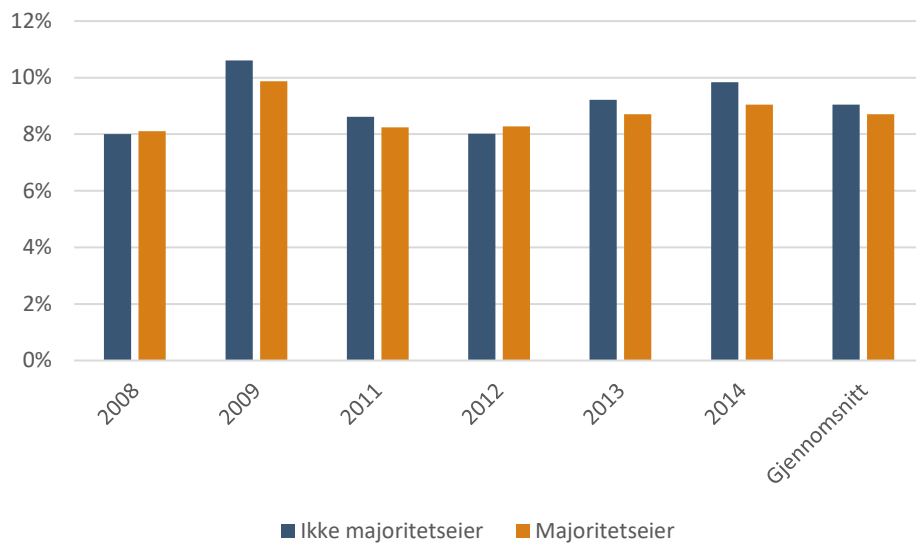
⁴ Det er totalt rundt 73 prosent av alle foretak som har samme person som styreleder og daglig leder.

⁵ Årene 2004 og 2006 er ikke med i figuren fordi datamaterialet er svært dårlig for disse årene.

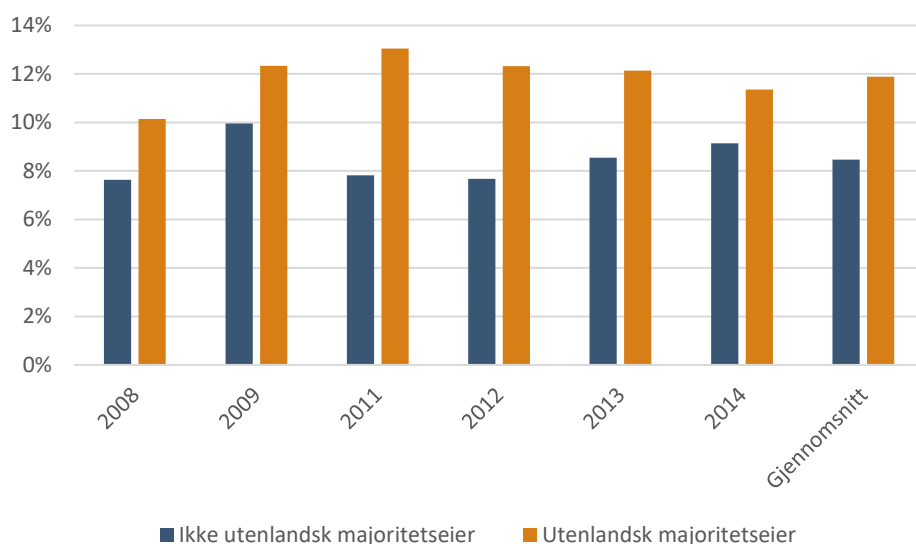
Utenlandsk majoritetseierskap betyr derimot mye for vekst. For foretak med utenlandsk majoritetseier ser man fra Figur 2-10 at det er en noe større andel høyvekstforetak enn for norske. Dette er konsistent med tidligere studier av utenlandsk eierskap i Norge (Balsvik & Heller, 2006; Grünfeld & Jakobsen, 2006; Simpson, 1989)

Hva skjer så med bedriftens evne til å bli høyvekstforetak dersom eierskapet endres i perioden før. Tallene viser at det i gjennomsnitt ikke er stor forskjell i andel høyvekstforetak mellom selskap som har endret og de som ikke har endret majoritetseiere i årene før.

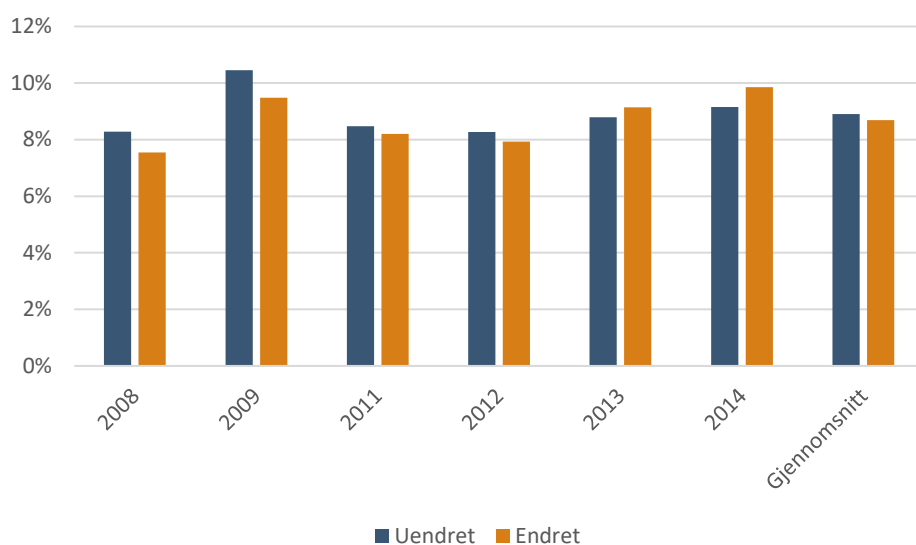
Figur 2-9: Majoritetseierskap: Høyvekstforetak som andel av alle foretak med +10 ansatte.



Figur 2-10: Utenlandsk majoritetseier: Høyvekstforetak som andel av alle foretak med +10 ansatte.



Figur 2-11: Endret majoritetseier: Høyvekstforetak som andel av alle foretak med +10 ansatte.

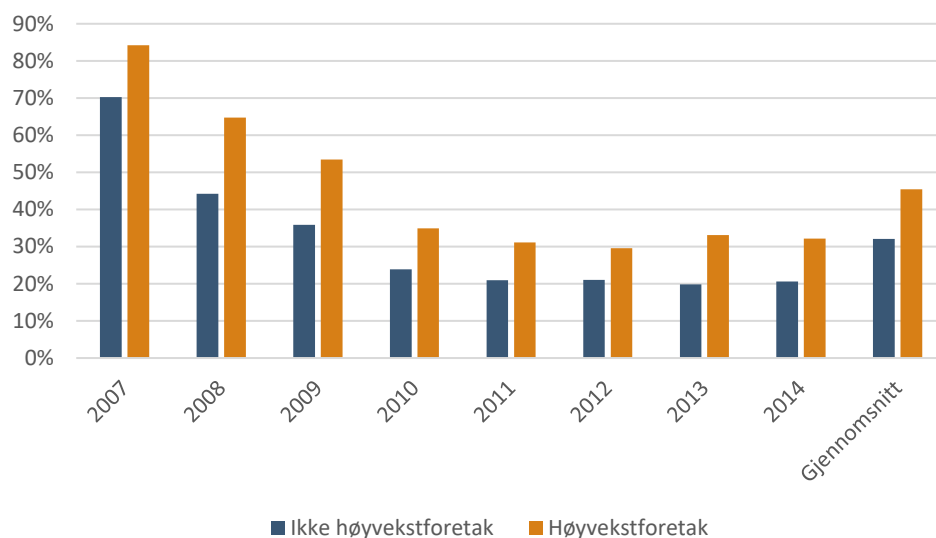


2.1.4. Høyvekstforetak og tilgang på kapital

En viktig kilde til vekst er tilgang på kapital. Uten kapital er det ikke mulig å investere i innovasjon, markedsføring og nytt kapitalutstyr. Vi har sett på endring i egenkapital og langsiktig gjeld for foretakene i årene før de blir observert for vekst. Tallene viser at høyvekstforetakene ser ut til å ha en større endring i egenkapital over en treårsperiode før de ble et høyvekstforetak sammenliknet med øvrige foretak, som beskrevet i Figur 2-12.⁶ Det er viktig å bemerke i denne sammenhengen at endring i egenkapital både kan komme fra tilbakeholdt overskudd og ny innskutt egenkapital. Våre tall skiller *ikke* mellom disse to kildene av egenkapital. Det betyr at den høyere kapitalveksten for bedrifter som blir høyvekstforetak muligens kan knyttes til høyere optjening av eget overskudd

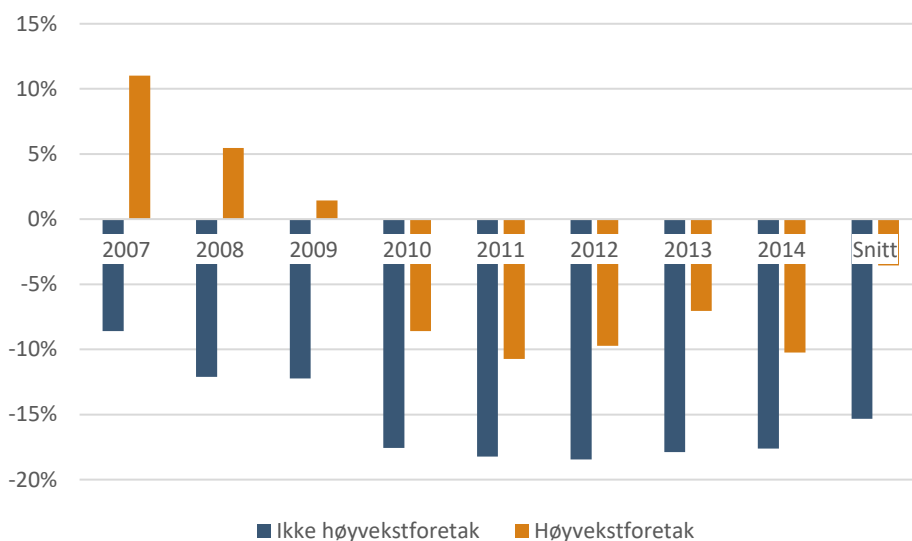
⁶For disse tallene har også utgangspunktet noe å si, da for eks. en liten økning fra et lavt nivå vil slå ut i store endringstall.

Figur 2-12: Median endring i egenkapital i treårsperioden før status: Høyvekstforetak sett opp mot andre foretak med +10 ansatte.



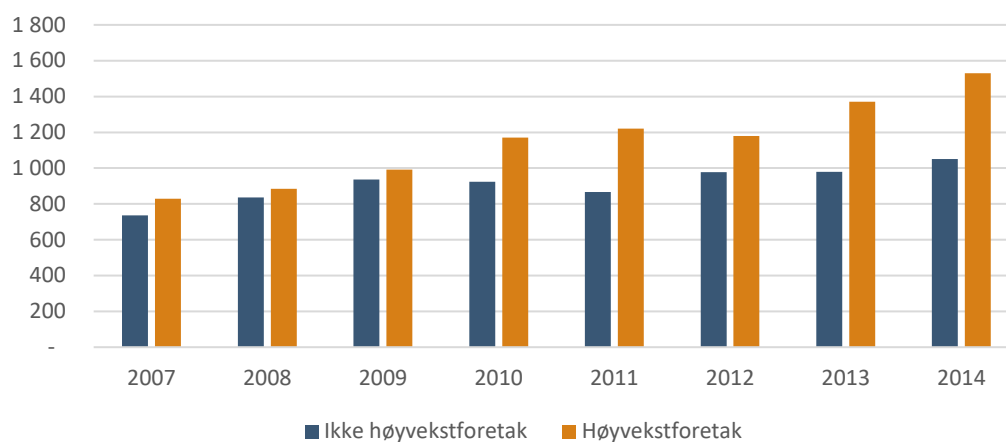
For endring i gjeld ser vi at høyvekstforetakene bygger seg opp mer gjeld frem til 2010 enn øvrige foretak. Fra 2010 til 2014 ser vi riktignok en reduksjon i gjeld, men denne reduksjonen er mindre enn for de selskapene som ikke blir høyvekstforetak. Dette gir indikasjoner på at høyvekstforetakene i større grad utnytter gjeld som et verktøy for å vokse.

Figur 2-13: Median endring i gjeld per år (10 eller flere ansatte). Høyvekstforetak sett opp mot andre foretak med +10 ansatte.



Figuren over viser at det har vært funnet sted en reduksjon i den langsiktige gjelden for medianbedriften i de to gruppene etter 2010. Det er viktig å merke seg at dette mønsteret ikke er representativt for hele populasjonen av foretak. I figuren viser vi den samlede veksten i langsiktig gjeld for foretak med og uten høy vekst. Den har vært økende gjennom perioden, men fra 2017 til 2014 økte denne gjelden med hele 85 prosent for høyvekstforetakene mot bare 43 prosent for de uten høy vekst

Figur 2-14 Total langsiktig gjeld i alle ikke-høyvekstforetak og høyvekstforetak 2007-2014 (+10 ansatte)



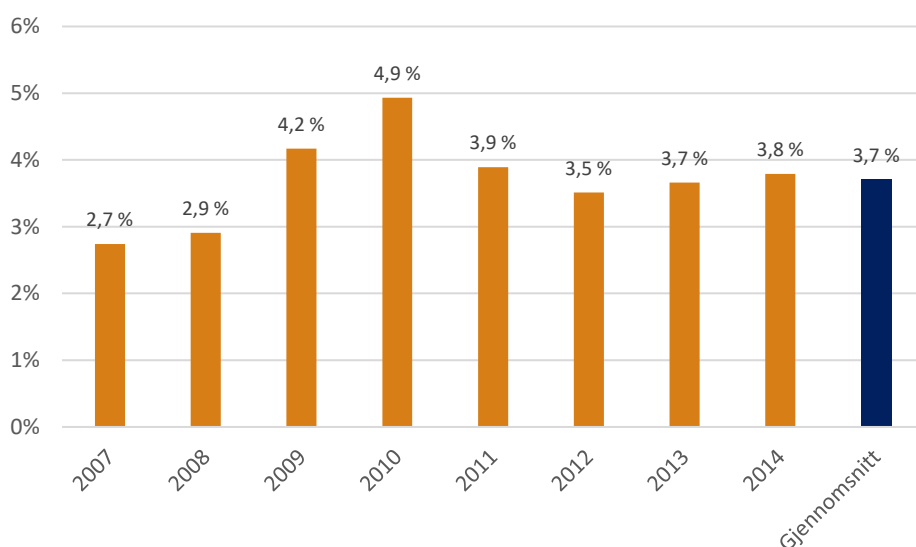
2.2. Kjennetegn ved revitaliserte bedrifter

Revitaliserte selskaper er høyvekstforetak som har hatt en treårsperiode med lav vekst i omsetning eller sysselsetting før selskapet ble et høyvekstforetak. De er dermed en undergruppe av bedriftene som er presentert over. Lav vekst er her definert som to prosent eller lavere gjennomsnittlig årlig vekst over en treårsperiode.

Å revitalisere et foretak vil ofte omfatte ulike prosesser sett opp mot bedrifter som ikke har opplevd stagnasjon og lav vekst. Revitalisering krever gjerne at det foretas grep knyttet til endringer i ledelse, strategi og bedriftskultur. Det kan derfor tenkes at kjennetegnene for disse selskapene avviker fra kjennetegnene til andre høyvekstforetak.

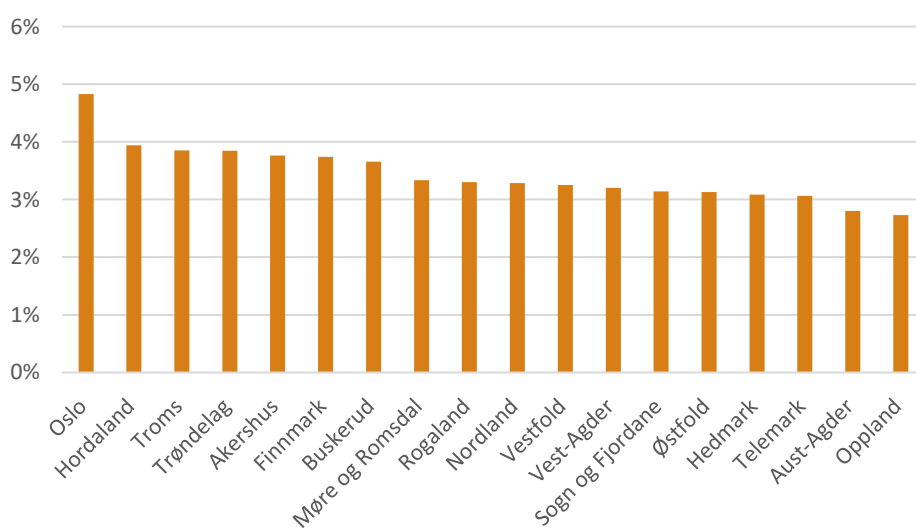
I figuren nedenfor ser vi at andelen revitaliserte foretak ligger på mellom 3 og 4 prosent gjennom perioden. De utgjør med andre ord ca. 1/3 av alle høyvekstforetak. Andelen øker noe i perioden 2007-2014 og utviklingen følger i stor grad den samme utviklingen som for alle høyvekstforetak.

Figur 2-15: Revitaliserte foretak som andel av alle foretak (+ 10 ansatte)



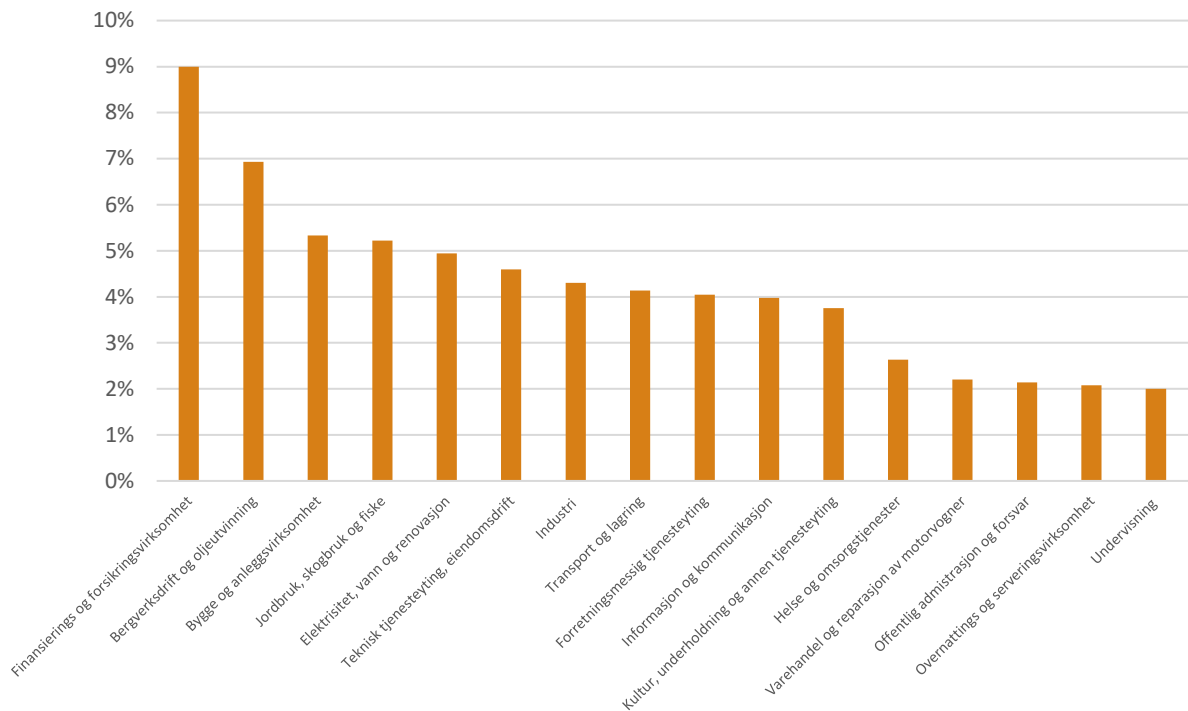
Figur 2-16 viser andelen revitaliserte foretak i de ulike fylkene. Funnene antyder at områder med store byer, som Oslo, har en noe større andel revitaliserte foretak. Fra Figur 2-15 observerer vi et liknende geografisk mønster som for høyvekstforetakene generelt, men de nordnorske fylkene skårer litt høyere mht. andel revitaliseringsforetak. Rogaland og Sogn og Fjordane har en relativt lav andel sett opp mot det vi fant for høyvekstforetak generelt. Mønsteret knyttet til de revitaliserte foretakenes lokalisering i regioner med ulike sentralitetsgrad (1-6), følger i stor grad samme mønster som for høyvekstforetak. En ting man kan merke seg i forhold til revitaliseringer riktignok, er at *potensialet* for en stor andel slike foretak vil variere. Kriteriet for å bli identifisert som en revitalisering er nettopp en lav vekst over en treårig periode – slik at fylker som i en periode har vært preget av solid vekst, også vil ha et mindre potensial for å huse mange bedrifter som kan revitaliseres senere.

Figur 2-16: Fylkesfordeling for revitaliserte foretak som andel av alle foretak med +10 ansatte.



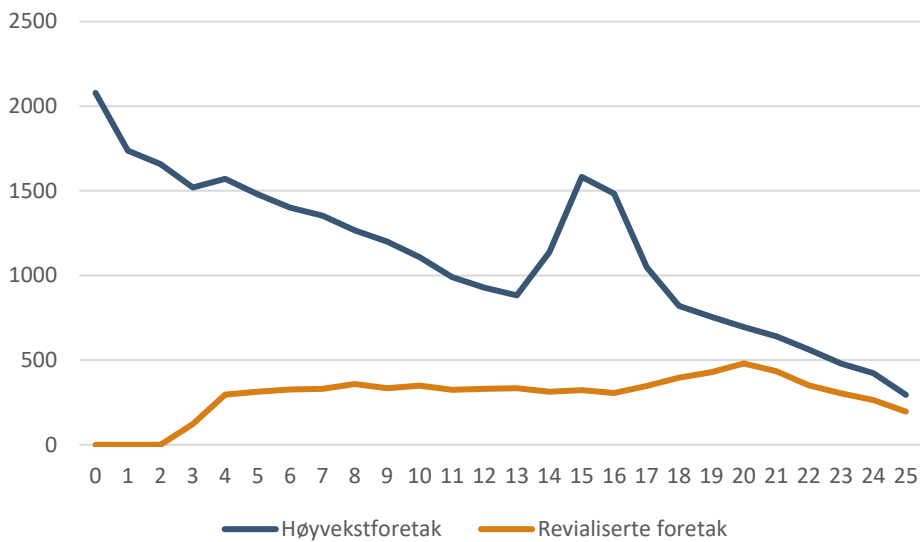
I figuren under ser vi nærmere på revitaliseringsbedriftenes rolle i ulike næringer. Det er klart høyest andel innen finans og bergverk (olje og gass). Disse har også den største andelen høyvekstforetak. Kommentaren over om *potensialet* for en stor andel revitaliseringer gjelder også i forhold til forskjeller mellom næringer.

Figur 2-17: Næringsfordeling: Revitaliserte foretak som andel av alle foretak med 10 eller flere ansatte. Gjennomsnitt av alle år).



Aldersfordelingen (selskapets alder) for revitaliserte selskaper skiller seg fra tilsvarende fordeling for høyvekstforetakene. Dette er vist i Figur 2-17. I motsetning til å være fallende, ser vi at fordelingen øker frem til fire år før den er stabil med et lite hopp for selskaper som er om lag 16 år og eldre, før antallet revitaliserte selskaper faller for foretak som er eldre enn om lag 21 år. Dette kan antyde at det er en høyere frekvens eldre selskaper som blir revitaliserte foretak.

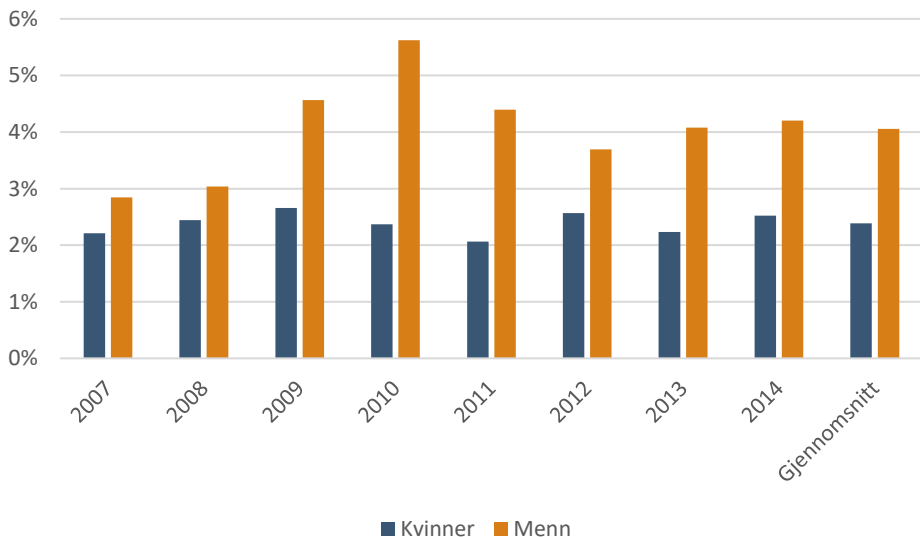
Figur 2-18: Aldersfordeling til høyvekstforetak og revitaliserte foretak (etableringsår).



2.2.1. Revitalisering og kjennetegn ved ledere og eiere

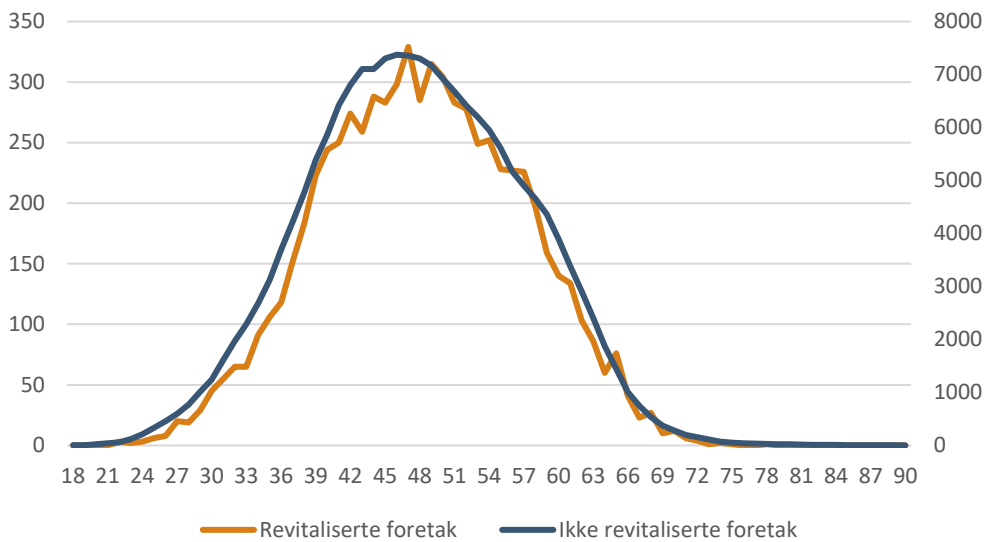
Figur 2-19 viser andelen revitaliserte foretak som har kvinnelig eller mannlig daglig leder. Forholdstallet mellom kjønnene er 0,72 i 2005 som er på linje med det vi finner for høyvekstforetakene, men den faller til 0,6 i 2014. Dette antyder at kvinner har fått en mindre tydelig rolle som ledere for revitaliseringsforetak de siste 10 årene. Dette er interessant og bør vies oppmerksomhet i fremtidige studier av kvinners roller i næringslivet.

Figur 2-19: Kjønn til daglig leder det året bedriften ble revitalisert.: Revitaliserte foretak som andel av alle foretak med +10 ansatte



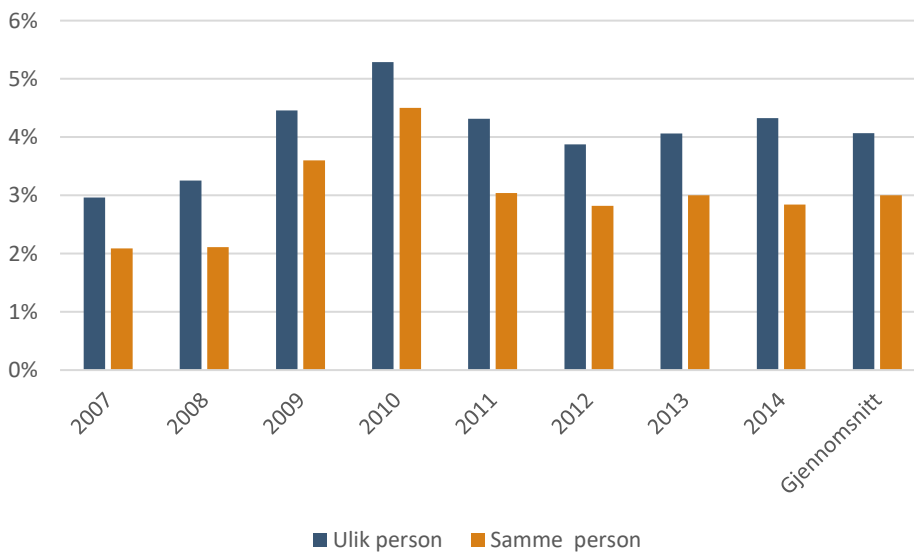
I Figur 2-20 ser vi at daglig leder i revitaliserte foretak er noe eldre enn ledere i andre foretak i det lavere alderssegmentet. Dette kan indikere at de revitaliserte bedriftene gjerne er litt eldre og at de har en noe større sannsynlighet for å ha en eldre daglig leder enn øvrige foretak. Å revitalisere et selskap er som sagt også noe annet enn å skape høy vekst i seg selv. Å lede en revitaliseringsprosess kan tenkes å kreve en annen type kompetanse el. mer kompetanse, og dermed på denne måten bidra til en annen aldersfordeling.

Figur 2-20: Aldersfordelingen på revitaliserte foretak og ikke revitaliserte foretak (+10 ansatte).



I likhet med høyvekstforetak viser tallene at sannsynligheten for å oppnå revitalisering øker dersom daglig leder og styreleder *ikke* er samme person. Tallene viser videre at denne korrelasjonen er noe svakere når vi ser på revitaliseringer.

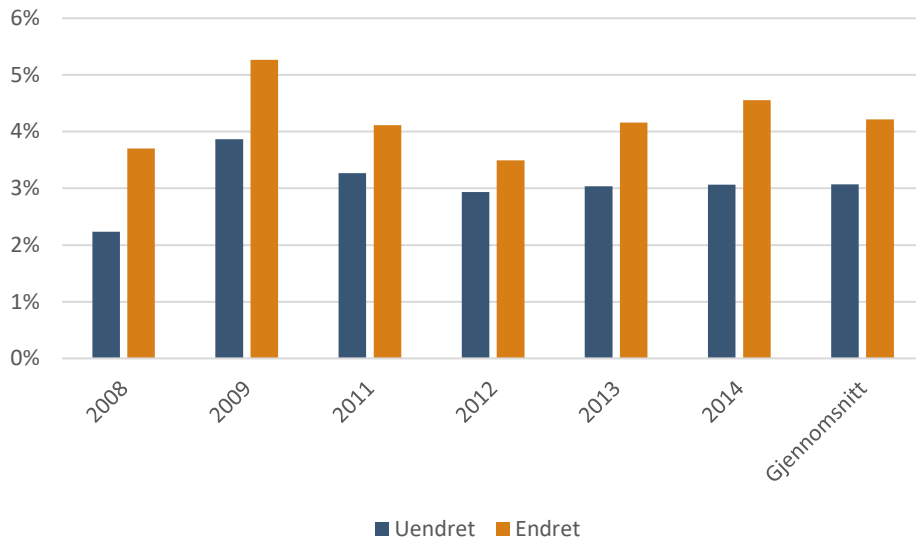
Figur 2-21: Revitaliserte foretak som andel av alle foretak med +10 ansatte: Styreleder og daglig leder er samme eller ulik person..



Analysen vår trekker videre i retning av at bedrifter med majoritetseierskap har noe større tendens til å bli restrukturert enn bedrifter som har et mer fragmentert eierskap. For andre høyvekstforetak fant vi ikke noen forskjeller. Utenlandsk majoritetseierskap ser derimot ikke ut til å spille noen vesentlig rolle for revitalisering. Også her finner vi at utslaget av eierskap er ulikt for høyvekstforetak og revitaliserte – da utenlandsk eierskap var viktig i forhold til høyvekstselskaper.

Sist men ikke minst finner vi at en endring majoritetseier slår kraftig ut på sannsynligheten for vekst. Dette kan indikere at revitalisering ofte krever endring i eierskap og ledelse. Denne korrelasjonen fant vi ikke for høyvekstforetakene generelt.

Figur 2-22: Endret majoritetseier: Høyvekstforetak som andel av alle foretak med +10 ansatte



3. Ledelse og strategi som drivkraft for høy vekst

Egenskaper ved ledelsen og strategi løftes frem i management-litteraturen som sentrale faktorer bak bedrifters evne til å skape høy vekst. I dette avsnittet gjør vi kort rede for de viktigste bidragene i denne relativt omfattende litteraturen. Vi trekker også frem elementer i denne litteraturen som kan knyttes opp til kulturelle forskjeller knyttet til ledelse, strategi og organisering.

3.1. Egenskaper ved lederen

Entreprenøren som eier og driver av en bedrift som han eller hun har bygget opp fra grunnen til å bli en solid vekstbedrift, får mye fortjent oppmerksomhet som kilde til økt sysselsetting og økonomisk vekst i samfunnet. Også faglitteraturen er interessert i kjennetegn ved denne typen bedrifter, deres ledere og eiere. Et sentralt spørsmål er om det finnes spesielle kjennetegn ved de som lykkes med å oppnå stor vekst, kontra de som ikke klarer det.

Lederens motivasjon skiller seg ut som en faktor som har spesielt stor forklaringskraft. Det er et gjennomgående funn i studiene som er gjort innenfor feltet at et fellestrekk ved de aller fleste lederne som lykkes med vekst er at de til enhver tid har vekst som et sentralt mål for bedriften fremover (Delmar & Wiklund, 2008), (Smallbone et al, 1995), (Hansen & Hamilton, 2011). På sett og vis virker det som en banal forklaring. Det er ikke slik at en bedrift automatisk blir en vekstsuksess fordi lederen har ambisjoner om det, men kontrastert med alternative kjennetegn ved vekstbedrifter, skiller vekstmotivasjon seg ut som en særlig tydelig faktor i form av statistisk samvariasjon. Litteraturen viser at vekst på ingen måter er overordnet mål for alle bedriftsledere. En betydelig andel av lederne i disse studiene oppgir for eksempel det å være sin egen sjef, jobbe med saker de synes er spennende eller å ha en behagelig tilværelse etter at bedriften har nådd et stabilt inntektsnivå som viktige drivkrefter for dem.

Delmar og Wiklund (2008) finner indikasjoner på at vekstmotivasjonen til lederen er en enda viktigere pekepinn på bedriftens videre vekst enn det tidligere vekst er. Dersom vekstmotivasjonen blir omsatt i konkrete mål gjennom framtidig vekstmål, er dette også noe som bidrar positivt til bedriftens vekst, og øker sjansen for at den skal klare å bli et vekstselskap (Kraus et al., 2006). Det pekes også på at det å identifisere lederne med stabil motivasjon er det som gir best indikasjon på fremtidig vekst. Jo mer villig lederen over tid er villig til å jobbe for å utvide selskapet, og opprettholde stor arbeidsinnsats, jo mer sannsynlig er det at bedriften også vokser over tid (ibid.).

Tilhørigheten lederen har til bedriften viser seg å ha stor effekt på motivasjonen og dermed på veksten. I Delmar og Wiklunds (2008) studie finner de at de lederne som har blitt ansatt i selskaper i mindre grad vektlegger vekst som motivasjon bak driften enn det ledere som enten har startet bedriften, eller overtar en familiebedrift gjør. Dette må i stor grad sees i sammenheng med den interessen daglige ledere som også eier bedriften har i utviklingen finansielt, men personlig tilknytning til bedriften og dens suksess kan være en medvirkende faktor.

Entreprenørers beveggrunner for å starte et selskap er også svært viktige for veksten. Det skiller gjerne her mellom eksterne push- og pull-faktorer, og intern motivasjon som gjør at noen velger å etablere bedrifter. Eksterne push-faktorer dytter personer i retningen av å starte en bedrift. Av disse trekkes blant annet arbeidsledighet eller frykt for å miste jobben fram som nokså typiske grunner til at noen velger å forsøke å etablere egen bedrift. Pull-faktorer er knyttet til hvorvidt en person har kjennskap til segmenter i markedet med potensial som de selv kan fylle, gjerne i form av en god idé som er motivert av inntektsmuligheter. Indre motivasjon for å starte en virksomhet knyttes eksempelvis opp til ønsket om å være sin egen sjef, eller noen form

for personlige målsettinger. I litteraturen er det funnet at det er langt større sjans for at bedriften blir en vekstbedrift dersom entreprenøren er drevet av pull-faktorer enn av push-faktorer og indre motivasjon. I litteraturen fremstår dette mønsteret som relativt robust. Man finner dette mønsteret i så forskjellige miljøer som metallindustrien i Finland (Littunen & Tohmo, 2001) og blant kvinnelige entreprenører i USA (Morris et al., 2006).

Kjente og formuende næringslivsledere som John Fredriksen og Kjell Inge Røkke har skapt imponerende vekstbedrifter uten å ha noen formell høyere utdanning. Dette bidrar til et inntrykk av at alle har muligheten til å slå seg opp som næringslivsledere bare de har gode ideer, litt flaks, og jobber hardt nok for det. Dette mønsteret blir også fremhevet av mange ledere i næringslivet. Peter Thiel, medgrunnleggeren av PayPal, tilbyr stipend på opptil 100 000 amerikanske dollar til skoleleie studenter som ønsker å forlate universitetet for å satse på en produktidé.

På tross av dette viser empirien at ledere/entreprenører med høy utdanning og formell kompetanse i større grad starter selskaper som blir høyvekstselskaper. Menon (2012) gjennomførte en populasjonsstudie av akademikers betydning innenfor norsk entreprenørskap. Studien viser at gründere med akademisk utdanning er overrepresentert i bedrifter med særlig høy vekst. Studien viser også at en stor andel av akademikere også er i annen jobb samtidig som de starter opp sitt nye selskap. Dette peker i retning av at de i betydelig grad blir drevet av at de ser markedsmuligheter de kan utnytte, som altså er korrelert med fremtidig vekst, heller enn usikre jobbforhold eller lignende. Denne positive sammenhengen mellom høyere utdanning blant entreprenører og vekst i selskapene de starter, fremheves også av flere vitenskapelige studier, for eksempel Dobbs og Hamilton (2007), Delmar og Wiklund (2008) og Cooper et al. (1988).

Utover formell kompetanse i form av universitetsutdannelse har også kompetanse lederen har opparbeidet gjennom yrkeslivet en positiv innvirkning på sjansen for å utvikle et vekstselskap. Bedrifter som skaper produkter som er nært knyttet opp til områder som utvikleren av produktet tidligere har jobbet med, viser seg å ha betydelig større sjans for å oppnå høy vekst enn i bedrifter der dette ikke er tilfellet (Feaser & Willard, 1990), (Dobbs & Hamilton, 2007). En hypotese er at ledere med erfaring i større grad er i stand til å identifisere det omtalte mulighetsrommet som ikke allerede er dekket av markedet. Denne typen ledere vil i større grad enn helt nystartede innen et felt ha erfart hva som fungerer av strategier og forretningsmodeller innenfor næringen de har arbeidet i.

3.2. Ledelses-teamet

Hittil i kapitlet er lederen omtalt i entall, men forskningen viser at forretningspartnere som starter et selskap sammen oftere lykkes i å oppnå høy vekst enn det enkeltentreprenører gjør (Feaser & Willard, 1990; Littunen & Tohmo, 2003). Dersom flere av entreprenørene som starter firmaet sammen har erfaring innenfor samme bransje og erfaring med bruk av teknologien det er hensiktsmessig å benytte, er denne effekten enda større (Cooper & Bruno, 1977). Forskerne peker på at ledergruppene er generelt flinkere til å finne fram til gode løsninger enn det enkeltpersoner er. Flere bidrar da også aktivt i driften av selskapet. De har også mulighet til å sette seg inn i flere saker og detaljer, og sjansen kan da være mindre for at viktige detaljer ikke plukkes opp. I tillegg er det et psykologisk aspekt ved forretningsdriften når ansvaret for inntekt spres ut på flere, som igjen bidrar til at flere føler større ansvar for å utøve høy innsats.

Som en av lederne som ble intervjuet i Feaser og Willards studie sier:

«... så vet man at dersom man selv er så stresset at man ikke får sove, så er det også andre i ledergruppa som ligger våkne».

3.3. Forretningsstrategi som kilde til høy vekst

Litteraturen viser at selskapets vekst også påvirkes av strategien som ledelsen velger å følge i driften og utviklingen av selskapet. Et firma kan være startet med en god idé som bakgrunn, men dersom den eller de som står bak ikke har noen gjennomført plan for hvordan ideen skal overføres til et markedsførbart produkt, er det tilnærmet ingen sjanse for at firmaet skal bli en vekstsuksess. Det finnes mange veier til Rom, og ingen strategi gir garantert vekst, men det pekes likevel i faglitteraturen på noen ledelsesstrategier som går igjen hyppigere blant de selskapene som lykkes.

Som nevnt har partnere som driver bedrifter sammen større forutsetninger for å lykkes enn enkeltentreprenører. Det viser seg at ledelsesgrupper stort sett er flinkere til å utarbeide helhetlige strategier for bedriftens drift og utvikling enn det enkeltentreprenører er. Det er i sin tur en sammenheng mellom dette og sjansen for å klare å bli et vekstselskap (Littunen & Tohmo, 2003). Motsatt virker ad hoc-basert lederskap, som er mer vanlig hos ledere som har startet og driver firmaer alene.

En av grunnene til at tidligere erfaring er viktig for ledelsen er at bruk av formelle og uformelle nettverk som strategi for drift er et gjennomgående tegn blant de fleste bedrifter med høy vekst (Dobbs & Hamilton, 2007), (Hansen & Hamilton, 2011). Nettverk gjør lederne i stand til å trekke på flere ressurser både i form av avtalemuligheter, men også i form av kunnskapsdeling, markedsinformasjon og en base å kunne trekke ledertalenter fra. Å dele kunnskap og ha en rekrutteringsbase i nettverket er en viktig kilde til vekst for små bedrifter (Fuller-Love, 2006). Disse ville i liten grad selv være i stand til å skaffe samme kunnskap gjennom egen drift som gjennom nettverkene. Deltakelse i bransjeorganisasjoner og lignende er derfor en viktig strategi å følge for entreprenører som ønsker vekst.

Vekstselskap er ofte ikke spesielt store, derfor er det lite potensiale for å oppnå stordriftsfordeler når de slår seg opp. Da er det også vanskelig å konkurrere mot større aktører med liknende produkter. Det er derfor i stor grad bedrifter som aktivt søker å skille seg ut gjennom differensierte produkter som lykkes med høy vekst når de er små (Dobbs & Hamilton, 2007). Disse bedriftene vil dermed lykkes gjennom å konkurrere på innovasjon mer enn å konkurrere på pris. Da er det viktig å til enhver tid holde seg oppdatert på hva som foregår i markedet, hvordan konkurransesituasjonen er, og ikke minst den teknologiske utviklingen. Dette mønsteret blir understøttet av Fadahunsi (2012) som viser at små selskaper som gjennomgående tar til seg og bruker ny teknologi gjør det bedre enn andre. I tillegg gjør fleksible bedrifter som er villige til å endre planer og strategi, det generelt bedre enn andre bedrifter.

4. Kulturelle faktorer som påvirker høy vekst

Er det mulig å bruke begrepet kultur når man snakker om høyvekstforetak? Kultur eller «mind-set» for høy vekst er det mange som er opptatt av, men hva handler det om? Diskusjoner om sammenhengen mellom kultur og vekstbedrifter, har fått nokså liten plass innenfor litteraturen om økonomisk vekst. Selve ideen om at økonomisk vekst er formet av kulturelle faktorer har i seg selv møtt sterk motstand og skepsis i mange fagmiljøer (Granato et al., 1996).

For hva er kultur? Kultur blir gjerne benyttet som en form for residualbegrep: Når du fjerner effekten av næring, markedsstørrelse, konjunkturrelle forhold, tilgang på kapital, kompetanse, politikk og regulering, så sitter du igjen med kulturforskjeller. I denne litteraturen inngår altså begrepet kultur typisk som en slags «white noise» (Thompson, 2002). Først de siste årene har man sett en økende interesse for det å faktisk forstå hvilken rolle kultur spiller, og hvordan for eks. variasjoner i kultur på ulike nivåer kan bidra til å forklare forskjeller i bedriftenes vekst. Studiene som ser på kultur for vekstselskaper er liten, og preges av stor variasjon i metoder og fokus: noen ser på vekst i seg selv, mens andre ser innovasjons- og entreprenørskapsrater. Definisjon og konseptualisering av kulturbegrepet varierer også. Kulturen kan være bedriftsspesifikk, regional, nasjonal eller knyttet til større etnografier. Det er derfor ingen klart definert kjernelitteratur på området, som innen management-litteraturen vi ser på i forrige kapittel.

I vår korte gjennomgang nedenfor begrenser vi oss til å se på kultur fra det nasjonale nivået. Vi gjør rede for noen av de viktigste funnene med relevans for å forstå hvilke kulturelle faktorer som kan stimulere til flere foretak med høy vekst.

4.1. Hva mener vi med (nasjonal) kultur?

Innenfor faget samfunnsøkonomi defineres kultur typisk som sosiale normer og «individual beliefs», gjerne i relasjon til hvordan folk handler i situasjoner der de må ta strategiske valg. Et typisk eksempel på dette er folks atferd i spill, alt fra enkle fangens dilemma og ultimtumspill til mer komplekse spill med gjentatte sosiale interaksjoner (Tabellini, 2005; Grennes, 2015).

Kultur blir også sett på som systemer av grunnleggende fellesverdier som bidrar til å forme individers adferd (Granato, et al., 1996). I litteratur som forsøker å forstå kultur i fenomenets dypere forstand benyttes gjerne tilnæringer som stammer fra sosialantropologien og sosialpsykologien. Her er man opptatt av kultur som en samling av verdier, antagelser, overbevisninger, praksis, symboler, normer, meningssystemer og fortolkningsrammer, som er felles for medlemmer av et spesifikt samfunn og som nettopp skiller de fra andre samfunn (Hofstede 2001; Kirkman et al., 2006).

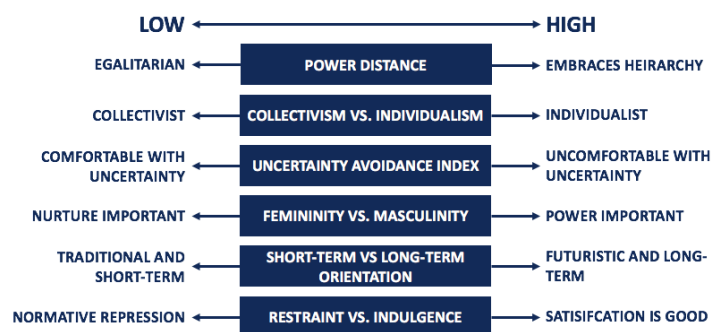
I denne systemiske tilnærmingen har mange valgt å benytte kultur-definisjonene til Hofstede: «*Culture is the collective programming of the mind, distinguishing the members of one group or category of people from others*» (Hofstede, 2001: 9). Her er altså kultur en form for overordnet kollektiv tankegang for en gruppe mennesker eller et samfunn, som skiller seg fra andre gruppers tankesett. Den kollektive programmeringen er typisk verdier kan føres videre igjennom sosialisering eller i en organisasjon, men det kan også være verdier som sto sterkt i én generasjon og som videreføres til den neste. Programmeringen skjer gjerne tidlig i livet og fører dermed til at gruppespesifikke adferdsmønstre og institusjonelle trekk vedvarer over tid (Minkov & Hofstede, 2011; Hofstede, 1980; Mueller & Thomas, 2001).

Siden vi er opptatt av nasjonale forskjeller knyttet til kultur virker denne måten å definere kultur på som et godt utgangspunkt. Vi ser også at mye av litteraturen om kultur og vekst på nasjonalt nivå baserer seg på nettopp denne el lignende definisjoner. Hofstedes arbeid regnes for å ha vært med på å bane vei for denne forskningslitteraturen (Grennes, 2015).

Boks 1. Hofstedes kulturelle dimensjonsteori

Teorien har sitt opphav fra et forskningsprosjekt om nasjonalkultur i selskapet IBM, og møtte i sin tid et voksende behov innen samfunnsvitenskapen (Bond, 2002). Med fokus på å kartlegge kulturelle forskjeller¹ grupperte Hofstede land i "kulturelle klynger", basert på kulturelle fellestrekk. En målsetning var å konkretisere bestanddelene av nasjonalkulturer, slik at de kunne sammenlignes på tvers av land. Dette ble gjort ved å empirisk identifiseres en rekke kulturelle dimensjoner (Hofstede, 1980).

Figur 4-1: Hofstedes dimensjoner. Kilde: Corporatefinanceinstitute.com



Dimensjonene er som følger:

- 1) **Maktdistanse:** I hvilken grad et samfunn aksepterer og forventer ulik fordeling av makt i institusjoner og organisasjoner. Et samfunn med høy grad av maktdistanse vil i større grad akseptere en hierarkisk kultur og tydeligere forskjeller enn et samfunn med lav grad av maktdistanse der individene er mer like og det er et flattere hierarki.
- 2) **Kollektivism-Individualisme:** Hvilken grad av gjensidig avhengighet et samfunn opprettholder blant sine medlemmer. I individualistiske samfunn er man mest opptatt av seg selv og den nærmeste familien og kretsen, mens man i kollektivistiske samfunn er mer opptatt av tilhørighet i sosiale relasjoner.
- 3) **Usikkerhetsunnvikelse:** I hvilken grad et samfunn føler seg truet av usikkerhet og tvetydige situasjoner, og forsøker å unngå dette. Et samfunn med høy grad har ofte lover og regler for å forhindre og tilrettelegge, tar liten risiko og lite overlates til tilfeldighetene. Samfunn med lav grad er ofte mindre opptatt av både skrevne og uskrevne regler, de tar gjerne større risiko og er mer uredde for nye ting.
- 4) **Femininitet-Maskulinitet:** I hvilken grad et samfunn vektlegger maskuline eller feminine verdier. Maskuline samfunn drives mest av konkurransevne, prestasjoner og suksess, og arbeid er typisk vektlagt relativt til fritid. Kjønsrollene er også ofte mer tradisjonelle. Feminine samfunn drives av verdier som grupperelasjoner, solidaritet og livskvalitet – og fritid verdsettes høyere.
- 5) **Kortsiktig-Langsiktig orientering:** Hvordan et samfunn forholder seg til egen fortid, samtidig som det håndterer utfordringer i nåtid og fremtid. Korttidsorienterte samfunn er gjerne skeptiske til endring, har større respekt for tradisjoner og er opptatt av kortsiktige mål. Langtidsorienterte samfunn vektlegger gjerne verdier knyttet til utholdenhet og langsiktige mål og er i liten grad preget av at nåtiden setter begrensninger på fremtiden.
- 6) **Restraint-Indulgence:** I hvilken grad et samfunn forsøker å styre egne lyster, ønsker og impulser. Samfunn som kjennetegnes av «indulgence» er ofte preget av at man følger egne lyster og unner seg kortsiktige goder. Man tillater seg at impulsene styrer. Samfunn kjennetegnet av «restraint» er ofte preget av at man utviser moderasjon og nøkternhet, og større grad av impuls kontroll.

Hofstedes modell (se Boks 1) er på ingen måte et fasitsvar, og det er flere som har vært kritiske (e.g. McSweeney, 2002; Brewer & Venaik, 2012) til rammeverket. Det finnes også andre lignende modeller og rammeverk som forsøker for å forstå nasjonale kulturforskjeller.⁷

4.2. Nasjonale kulturelle faktorer som påvirker vekst

Grennes (2015) ser på hvordan nasjonal kultur påvirker variasjoner i vekst blant Europeiske land, med utgangspunkt i Hofstedes kulturelle dimensjoner. Han finner særlig at høy score på maktdistanse og usikkerhetsunnvikelse assosieres med lavere økonomisk vekst, mens individualisme assosieres med høyere vekst. Land som i større grad aksepterer forskjeller mellom folk og hierarkiske strukturer, samt er mer risikoaverse, assosieres altså med lavere vekst. I litteraturen er det også funnet at graden av «lydighet» er høyere i land med større maktdistanse og at høy grad av «lydighet» er negativt assosiert med økonomisk vekst (Tabellini, 2009; Williamson and Mathers, 2010). Kulturer med høy usikkerhetsunnvikelse tenderer også til å være mer konservative noe som vil kunne påvirke innovasjonsraten og vekst. Både fordi innovasjoner ofte er møtt med motstand og skepsis (Hofstede, 2001) og fordi risikotaking hos entreprenørene typisk er lavere (Harper, 2003; Kreiser et al. 2010). Dette vil kunne resultere i mindre konkurransedyktige samfunn og dermed også lavere vekst (Hofstede, 2001; Raluca, 2011).

Kulturer som er preget av individualisme derimot, der man i stor grad tenker på seg selv og egen vinning, er i følge Grennes (2005) assosiert med høyere vekst. I disse samfunnene er man gjerne mer villig til å ta initiativ, ytre personlige meninger og ta autonome avgjørelser. I tillegg er utdanning typisk høyt prioritert slik at antallet som etterstreber høyere utdanning gjerne er større (Hofstede, 2001), noe som på sikt fører til høyere nasjonal humankapital – som igjen typisk fører til høyere vekst. Det er også gjerne en større andel av utdannede i feminine samfunn, fordi likhet er viktigere og likestilling mellom menn og kvinner er mer akseptert. Gylfason and Zoega (2003) for eksempel, finner at utdanning bidrar til å øke veksten via økt likhet i samfunnet.

I Bjørnskov (2012) finner de også at utdanning virker å være en viktig overføringsmekanisme mellom effekten av tillit i et samfunn på økonomisk vekst. Tillit regnes ellers å påvirke vekst via for eksempel god «governance», bedre politiske prosesser og bedre institusjoner (Bjørnskov, 2012). Dette er faktorer som også regnes som viktige for tidlig entreprenørskap og vekst. Roman og Rusu (2018) finner blant annet at økt økonomisk frihet som typisk skapes via nettopp dette, virker å bidra til et bedre «økonomisk klima» nasjonalt og dermed større muligheter for vekst. Dheer (2017) viser også at vekst og entreprenørskapsraten i land modifiseres av deres nasjonale kulturer - særlig individualisme-kollektivismen dimensjonen, hvor individualisme er positivt knyttet til vekst. Det er riktignok også funnet at kollektivismen påvirker vekst positivt, men via andre mekanismer. Kommunikasjon og

⁷ Et eksempel er Schwartz (1999) som på et aggregert nivå identifiserer syv dimensjoner av kulturverdier som står i kontrast til hverandre: embeddedness/sammenveving og affektiv el intellektuell autonomi, hierarki og egalitarisme, harmoni og kontroll. Disse kulturverdiene inkorporerer ifølge Schwartz (1994) alle Hofstedes dimensjoner, selv om blant annet metode, teori og datasett som benyttes er ulikt. Studier som sammenligner rammeverkene finner også mye overlapp og likheter i forklaringssevne (e.g. Steenkamp, 2001; Siew et al., 2006; Siew & Xin, 2019; Essays UK, 2018). I tillegg til rammeverk som Hofstede og Schwartz preges litteraturen også av større surveybaserte datasett og dimensjoner knyttet til kultur: For eksempel de kulturelle verdiene identifisert i GLOBE-prosjektet (House et al., 2004).⁷ Et stikkord for litteraturen generelt er faktisk at den er svært empirisk basert.

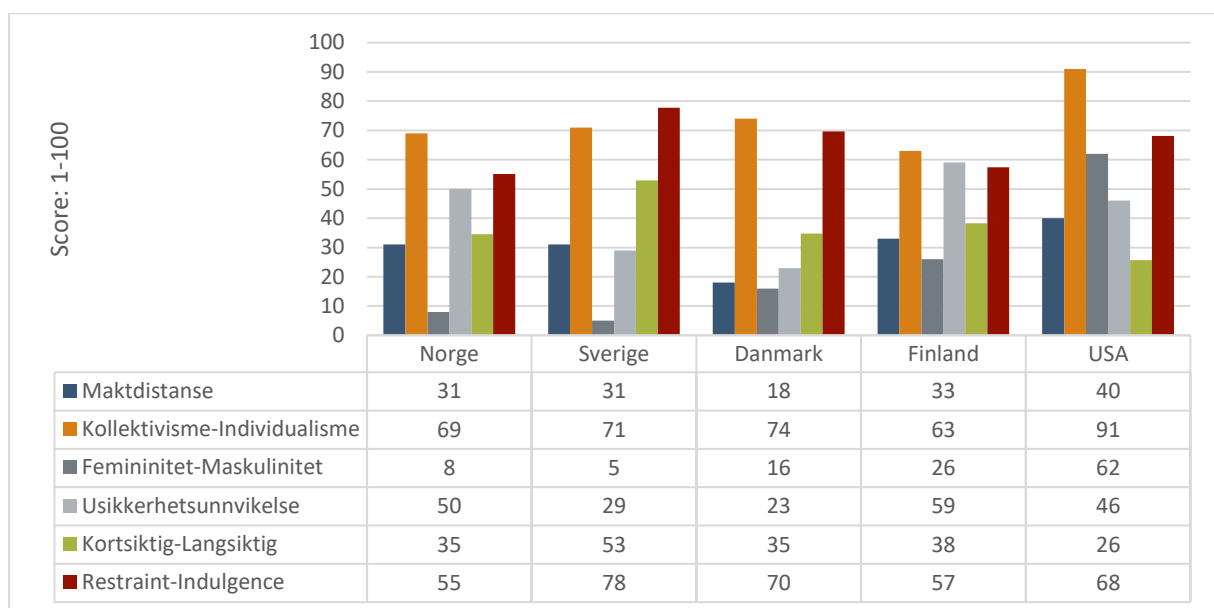
spredning av informasjon om for eksempel nye innovasjoner og produkter, er gjerne mer effektiv i slike samfunn, grunnet bedre nettverk og en likere mer kollektiv tankegang (Dwyer, Mesak, and Hsu, 2005; Rauch et al. 2013).

En overordnet konklusjon fra litteraturen er altså at nasjonal kultur og kulturforskjeller er viktige for å forstå nasjonal vekst og forskjeller i vekst. Samtidig må man være oppmerksom på at kulturelle faktorer som fremmer og hemmer vekst i ulike land vil variere. Selv om litteraturen er liten er altså den overordnede konklusjonen helt klart at nasjonalkultur er en viktig forklaringsfaktor for å forstå nasjonale forskjeller i vekst.

4.3. Norge i Hofstedes kultur-rammeverk

I Figuren under har vi fremstilt Norges kulturelle profil basert på Hofstedes dimensjoner (se Boks 1 for detaljert beskrivelse av rammeverket og de ulike dimensjonene). Vi sammenligner Norge med Sverige, Danmark, Finland. Selv mellom nordiske land som ellers regnes som svært like kulturelt og sosioøkonomisk, er det store forskjeller i kultur. Vi viser også USA sin profil, da dette typisk er det landet som løftes frem som krongeksemplet når det kommer til å ha en kultur som dyrker frem innovasjon, entreprenørskap og høyvekstselskaper.

Figur 4-2: Norge og et utvalg land. Oversikt over score of profil på Hofstedes 5 kulturelle dimensjoner. Kilde: data fra det originale datasetet på geerthofstede.com. Dette sier kun noe om kulturelle forskjeller relativt til andre kulturer, og ikke i absolutt forstand. Skala fra 0-100.



Av figuren ser vi at alle landene har relativt lav maktdistanse. Merk at USA har høyest score på denne dimensjonen – selv om litteraturen finner at en høyere score typisk er assosiert med lavere vekst. USA er en av de mest individualistiske landene. Dette er som tidligere nevnt en kulturell dimensjon som regnes å være positiv for høy vekst. Ser vi på grad av usikkerhetsunnavikelse, en dimensjon som litteraturen finner er negativt relatert til vekst – finner vi at Norge scorer vesentlig høyere enn Sverige og Danmark og omtrent på samme nivå som USA.

Maskulinitet er en kulturell dimensjon Norge skiller seg vesentlig fra USA langs. Norge er det nest mest feminine samfunnet etter Sverige, mens USA er relativt sterkt maskulint. Denne dimensjonen er så langt ikke funnet like viktig som maktdistanse, individualisme og usikkerhetsunnavikelse, selv om det er funnet at blant annet feminine samfunn typisk har en større andel utdannende mennesker. En høyere utdannet befolkning driver veksten i økonomien opp.

Langtidsorientering og grad av «indulgence» er heller ikke (så langt) funnet like viktig i den generelle (og relativt lille) vekst og kulturlitteraturen. Ser man på landprofilene kan man se at Sverige er det landet som skiller seg ut som mer langsiktig enn resten. USA er faktisk det landet i figuren som har lavest score, og dermed er mest kortsiktig orientert. Når det gjelder «indulgence» så ser vi at Norge skiller seg noe ut sammen med Finland, som samfunn som har en større grad av tilbakeholdenhet: dvs. et samfunn som ofte er preget av at man utviser moderasjon og nøkternhet, og større grad av impuls kontroll. Mens Norge har en score på 55 har for eks. Sverige en score på nesten 80 poeng (av 100).

4.4. Fra nasjonal kultur for vekst til kultur for vekstselskaper

Som nevnt er litteraturen som ser på kultur og vekst relativt liten og løst definert. Vi har vært opptatt av studier som fokuserer på kultur det nasjonale nivået, men disse fokuserer nesten utelukkende på landets vekst og ikke vekstbedrifter. Faktorene diskutert i Hofstede og litteraturen vi har høyst sannsynlig også en påvirkning på selskapsnivå. En relevant studie her er Rauch et al. (2013) som utforsker sammenhengen mellom kultur og vekst både på nasjonalt og individnivå. De argumenterer nettopp med at det ikke bare er nasjonalkultur som påvirker vekst og innovasjon i et samfunn, men at nasjonal kultur også påvirke individer, her bedriftseiere. Studien hevder at disse nivåene av kultur spiller sammen. Relatert til Hofstedes dimensjoner ser de særlig på usikkerhetsunnvikelse, kollektivism og maktavstand, kulturelle dimensjoner som er funnet viktig for vekst på nasjonalt nivå (se delkap. 5.2). Rauch et al. (2013) finner at disse dimensjonene også er viktige forklaringsfaktorer for bedriftslederes evne til å skape vekst.

Norges profil i lys av Hofstede (som vist over) kan derfor med stor sannsynlighet også fortelle noe om norsk kulturs innvirkning på bedrifters evne til å skape høy vekst.

- Det er lett å tenke seg at grad av **individualisme** i stor grad påvirker vekstbedrifter, da samfunn som har en kultur for å fokusere sterkt på individet og egen vinning i større grad vil gi rom for den type ledere som trengs for å dyrke frem høyvekstforetak. Entreprenører nyter også gjerne høyere sosial anseelse i mer individualistiske samfunn (Montero et al., 2018).
- Det er grunn til forvente at høy grad av **usikkerhetsunnvikelse** påvirker bedrifters vekst i form av ledelsens/virksomhetens lavere risikovilje, større frykt for å utforske nye ideer og frykt for uforutsigbarhet generelt.
- Selv om **maktavstand** typisk vil si noe om organisasjonsstruktur på den annen side, virker det sannsynlig at dette i større grad vil være en faktor i store organisasjoner, og noe mindre viktig i relasjon til høyvekstselskaper.
- Det samme gjelder grad av **maskulinitet-femininitet**, som av litteraturen særlig har noe å si for utdanningsgraden i *samfunnet*. Selv om dette generelt påvirker tilgangen til kvalifisert kompetanse, noe som helt klart er viktig for høyvekstselskaper (også fremhevet i kap. 4), vil det i mindre grad være en kulturell faktor som direkte påvirker enkeltvirksomheter.
- Det samme gjelder **kortsiktig-langsiktig orientering og restraint-indulgence dimensjonene**.

5. Rammevilkår for bedrifter med stort skaleringspotensial

Skal bedrifter vokse må de ha gode rammevilkår for vekst. Her spiller ulik politikk og regulering en sentral rolle. Menon utførte i 2018 en spørreundersøkelse blant norske bedrifter med stort vekstpotensial (60 respondenter) og tidligfaseinvestorer (17 respondenter) om hva de vurderer som de største barrierene for videre vekst. **Vekstbedriftene** som var en del av surveyet hadde: *Over de fem siste årene hatt en gjennomsnittlig vekst i omsetning på 10 prosent eller mer og/eller hentet inn kapital fra profesjonelle aktive eierfond. Videre måtte foretaket ha en viss størrelse i form av omsetning på over 10 millioner kroner eller 10 ansatte siste regnskapsår.*

Disse bedriftene har alle en ambisjon om å skalere i internasjonale markeder og er særlig avhengige av kompetanse knyttet til internasjonalisering. Selv om vi i rapporten har en annen og litt mindre ambisiøs definisjon av høyvekstforetak, er det interessant å se på disse funnene da de kan gi noen implikasjoner i forhold til rammebetingelser.

Tanken bak å spørre bedrifter som allerede har hatt vekst var at disse i større grad enn oppstartsbedrifter vet hvor «skoen trykker» for videre vekst, og fordi man vet at disse bedriftene evner å vokse. Utvalget av bedriftsrespondenter besto i stor grad av kunnskapsbedrifter og majoriteten av selskapene var innenfor IKT og tjenesteyting. Bedrifter rettet mot olje- og gassektoren ble holdt utenfor undersøkelsen ettersom dette er et stort segment med andre utfordringer enn øvrige norske vekstforetak.

5.1. Tilgang på kompetanse er viktigst

Blant enn rekke potensielle begrensninger for vekst ble *tilgang på kvalifisert arbeidskraft* vurdert som den største begrensningen for vekstbedriftenes videre ekspansjon. Figuren nedenfor viser at 52 prosent av bedriftene peker på tilgang på kvalifisert arbeidskraft, mens 46 prosent oppgir kapasitet internt i bedriften, som deres største begrensning for vekst. Dette er ett uttrykk for at dersom vekstbedriftene skal lykkes i sin videre ekspansjon er det viktig at det legges til rette for at de kan tilstrekke seg sin viktigste innsatsfaktor, som er kvalifisert arbeidskraft.

Naturlig nok er også konkurranse fra andre bedrifter en sentral faktor som begrenser vekst. Det som overrasket mest i studien var at det ikke er enda flere bedrifter som vurderer konkurranse fra andre bedrifter (40 prosent) eller etterspørsel etter bedriftens produkter og tjenester (22 prosent) som sentrale begrensninger. Dette indikerer at det er mange vekstbedrifter som vurderer sine markedsmuligheter som gode bare de får tilgang til den riktige arbeidskraften.

Figur 5-1. Hvilke faktorer er de største begrensningene for din bedrifts vekst? (Vekstbedrifter, N=60). Kilde: Menon Economics



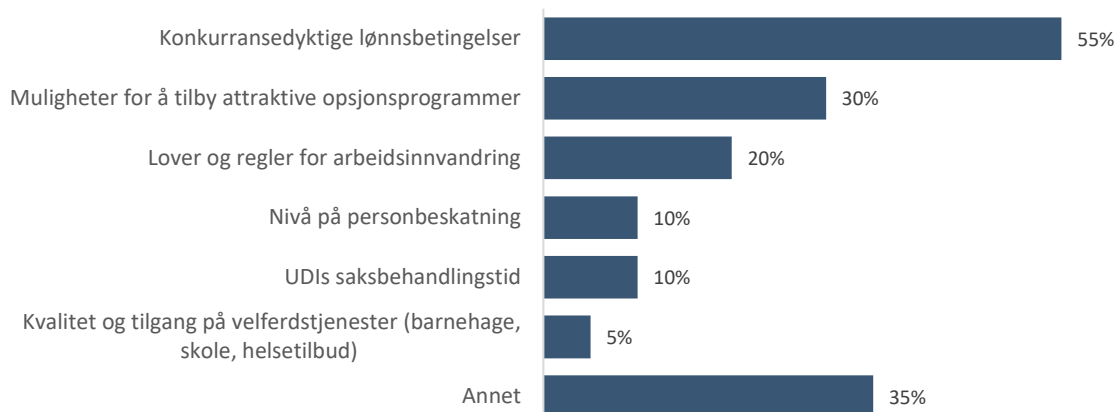
Tilgang på både kompetent kapital, i form av investorer eller mentorer med relevant bransjeeerfaring, er også faktorer som begrenser vekst i bedriftene, men det er ikke like viktig. 26 prosent av vekstbedriftene oppgir tilgang investorer eller mentorer med relevant erfaring og nettverk som en sentral begrensning, og tilsvarende andel oppgir tilgang på ekstern egenkapital som en sentral begrensning. Blant tidligfaseinvestorene var det om lag halvparten av surveyrespondentene som oppga egenkapital som en stor begrensning. Dette er nettopp en av begrensningene investorene reduserer ved å tilføre kapital. Blant de av respondentene som er eksportbedrifter er det en større andel som oppgir tilgang på kapital som en vesentlig begrensning. Det er imidlertid få av bedriftene som vurderer egen lønnsomhet som en utfordring, dette reflekteres også i at de fleste av bedriftene i utvalget er lønnsomme vekstbedrifter som driver med overskudd.

Det er ellers også interessant at kun 10 prosent av vekstbedriftene trekker fram lover og regler som en sentral faktor som begrenser bedriftens videre vekst. Blant de som oppgir dette som en hovedutfordring er det stort sett konkrete forhold knyttet til deres bransje som oppgis som problematisk.

5.2. Særlig begrensninger i forhold til rekruttering av arbeidskraft

Blant utvalget av vekstbedrifter oppgir halvparten at de har forsøkt å rekruttere internasjonal arbeidskraft med spisskompetanse de siste seks måneder. Svarene i surveyet tilsier at det er vanskelig å tiltrekke seg nettopp denne type *spesialisert* arbeidskraft.

Figur 5-2. Har noen av de følgende forholdene forhindret eller utsatt rekrutteringen betydelig? (Vekstbedrifter, N=60). Kilde: Menon Economics



Fra Figur 5-2 ser vi at bedriftene gir uttrykk for det er vanskelig å tilby konkurransedyktige lønnsbetingelser, og at norske ugunstige regler for opsjonsbeskatning er et vesentlig hinder for å tiltrekke seg spisskompetanse i et internasjonalt arbeidsmarked. Dette anses i enda større grad som en utfordring blant investorene hvor hele 89 prosent peker på manglende mulighet for å tilby attraktive opsjonsprogrammer som et betydelig hinder for rekruttering. Disse resultatene er tråd med lignende undersøkelser blant vekstbedrifter gjennomført i Sverige (Bornefalk, 2018) og Storbritannia (Coutu, 2014).

Bedrifter i vekst har ofte likviditetsbegrensninger og kan ikke konkurrere på lønn med større bedrifter. Opsjoner er derfor en naturlig belønningsform i selskaper med vekstpotensial, og er et godt egnet verktøy for å avhjelpe selskapenes kapitalbegrensninger i form av at det kan finansiere deres viktigste innsatsfaktor. Det er forbundet en betydelig risiko ved å jobbe i en mindre vekstbedrift og når de ikke kan matche større selskapers lønninger og opsjonsbeskatningen er høy, så er det vanskelig for bedriftene å kompensere kvalifiserte kandidater for denne risikoen uten å tilby en vesentlig økonomisk gevinst dersom bedriften lykkes. En annen utfordring er mangel på omdømme hos bedriftene. Lite profilerte bedrifter har større utfordringer med å tiltrekke seg internasjonal spisskompetanse.

Når det gjelder selve nivået på personbeskatningen oppfattes ikke dette som et generelt problem blant vekstbedriftene. Videre er det en relativt liten andel som anser UDIs saksbehandlingstid som en særlig utfordring, mens flere peker på lover og regler for arbeidsinnvandring som et betydelig problem for rekruttering av arbeidskraft internasjonalt.

I surveyet ble det også spurt om hva vekstbedriftene anser som de største fordelene med å operere fra Norge. På dette spørsmålet angir 46 prosent av bedriftene at tilgang på kvalifisert arbeidskraft, og 36 prosent at høy andel engelskspråklig befolkning, er viktige fordeler.

6. Avslutning og oppsummering

På oppdrag fra Innovasjon Norge har Menon Economics undersøkt karakteristikker ved høyvekstselskaper og revitaliseringsselskaper, samt laget en oversikt over forskning og annen litteratur om kultur for høy vekst. Rapporten skal inngå i kunnskapsgrunnlaget for innovasjonstalen 2019. Bakgrunnen er INs mål om å bidra til flere gode vekstbedrifter, og ønsket om å utvikle et bedre grunnlag for en kunnskapsbasert utvikling av politikk og virkemidler som sikrer at bedrifter kan skape høyere verdiskaping gjennom vekst. For å sikre at rapporten i tilstrekkelig grad ser på høyvekstforetak utover de som er unge og dermed løfter blikket fra nyetableringer og gründer-selskaper, har vi i rapporten sett bort ifra selskapets alder og bruker de to følgende definisjonene på vekstselskaper:

- **Alle høyvekstforetak:** foretak med minimum 10 ansatte ved første observasjonsår, og deretter mer enn 20 prosent årlig vekst (gjennomsnitt) de neste 3 påfølgende årene.
- **Revitaliseringer:** som alle høyvekstforetak - men kun de som først har hatt en periode på minst tre år med lav årlig vekst, definert som to prosent eller lavere (gjennomsnitt), i forkant av vekstperioden.

Med utgangspunkt i disse definisjonene har vi i kapittel 2 sett nærmere på deskriptiv statistikk knyttet til disse gruppene av selskaper, og på kjennetegn ved de to typene av vekstselskaper.

Høyvekst

Overordnet finner vi at det er en trend at andelen høyvekstforetak har falt svakt i perioden. Unntaket er årene 2009-2010, som i stor grad kan tilskrives finanskrisen. Litt over 10 prosent av alle foretak med mer enn 10 ansatte blir hvert år et høyvekstforetak. Fylker med store byer og sentrale strøk har en høyere andel med slike foretak. En forklaring virker å være forskjeller i næringsstruktur: Mer vekstintensive næringer som forretningsmessig tjenesteyting, informasjon og kommunikasjon, og finansierings- og forsikringsvirksomhet er for eksempel i stor grad lokalisert i mer urbane områder.

Bedrifter med mannlig leder har større sannsynlighet for å ende opp som høyvekstforetak enn de med kvinnelig leder. Selskaper med utenlandsk majoritetsseier har en større andel høyvekstforetak. Andelen høyvekstforetak er også høyere for selskaper hvor daglig leder og styreleder ikke er samme person, noe som blant annet kan tyde på at foretaket har en mer profesjonell struktur. På den finansielle siden finner vi at høyvekstforetakene har hatt større vekst i egenkapital i en foregående treårsperiode. De bygger også mer fremmedkapital.

Revitalisering

Vi finner videre at andelen revitaliserte selskaper har økt i perioden 2007-2014. Omtrent 1 av 3 høyvekstforetak er å anse som revitaliseringer. Det er en høyere andel eldre selskaper som blir revitaliserte foretak sett opp mot andre høyvekstforetak. At bedriftene er eldre bidrar nok også til at de har større sannsynlighet for å ha en noe eldre daglig leder enn øvrige foretak. Videre viser analysene at kvinner har fått en mindre tydelig rolle som ledere for revitaliseringsforetak de siste 10 årene. Som for høyvekstforetakene er det en større andel revitaliseringsselskaper i fylker med større byer og i sentrale strøk, og også her virker variasjon i nærings sammensetning å være en viktig forklaring.

I likhet med høyvekstforetak viser tallene at sannsynligheten for å oppnå revitalisering øker dersom daglig leder og styreleder ikke er samme person. Utenlandsk majoritetsseierskap ser ikke ut til å spille noen vesentlig rolle for revitalisering, i motsetning til hva vi finner for andre høyvekstforetak. Sist men ikke minst finner vi at en endring

i majoritetseier slår kraftig ut på sannsynligheten for høyvekst. Dette kan indikere at revitalisering ofte krever endring i eierskap og ledelse. Denne korrelasjonen fant vi ikke for høyvekstforetakene generelt.

Egenskaper ved lederen og nasjonalkulturelle særtrekk spiller en viktig rolle

I kapittel 3 og 4 ser vi på relevant litteratur knyttet til høyvekstforetak. Vi ser både på kulturelle forskjeller knyttet til ledelse, strategi og organisering, og nasjonale kulturelle forskjeller knyttet til for eksempel institusjoner og samhandling.

Egenskaper ved ledelsen og strategi løftes frem i management-litteraturen som sentrale faktorer bak bedrifters evne til å skape høy vekst. Det er et gjennomgående funn at de fleste lederne som lykkes med vekst til enhver tid har vekst som et sentralt mål. Såkalte pull-faktorer som kjennskap til segmenter og gevinstmuligheter i markedet er viktigere for vekst en såkalte push faktorer (må dette fordi...). Lederens utdanningsnivå (formell kompetanse) og mer erfaringsbasert kompetanse slår også tydelig ut til fordel for vekst. Litteraturen trekker også frem ledelsesteamet som en viktig faktor.

En overordnet konklusjon fra vekstlitteraturen er at kulturelle trekk på nasjonalt nivå er viktig for å oppnå nasjonal vekst. Men hvilke kulturelle faktorer eller dimensjoner som påvirker mest kan variere fra land til land. Kulturdimensjoner som er funnet særlig viktig for vekst er graden av kollektivism versus individualisme, hvor unnvikende man er for usikkerhet, maktdistanse i samfunnet og grad av femininitet eller maskulinitet. Det er blant annet funnet at høy score på maktdistanse og usikkerhetsunnvikelse assosieres med lavere økonomisk vekst, mens individualisme assosieres med høyere vekst. Det er også funnet at humankapital og graden av utdanning typisk er høyere i individualistiske og feminine samfunn. Utdanning leder igjen til høyere vekst.

Tilgang til kvalifisert kompetanse særlig viktig for vekstbedrifters videre ekspansjon

I kapittel 5 ser vi på rammevilkårenes betydning for bedrifters evne til å skape høy vekst i Norge. Denne delen baserer seg i stor grad på funn fra en tidligere Menon-rapport og en spørreundersøkelse rettet mot foretak med særlig høye skaleringsambisjoner. Rapporten finner at tilgang på kvalifisert arbeidskraft blir vurdert som den største begrensningen for vekstbedriftenes videre ekspansjon. Dette er altså et uttrykk for at dersom vekstbedriftene skal lykkes i sin videre ekspansjon er det viktig at det legges til rette for at de kan tiltrekke seg sin viktigste innsatsfaktor: nemlig kvalifisert arbeidskraft. Andre begrensninger som pekes på som viktig er blant annet muligheten til å gi opsjoner som belønningsform og kapitalbegrensninger generelt.

Referanseliste

Balsvik, R og S. Haller (2006): Foreign firms and host country productivity: Does the mode of entry matter, Discussion Paper, NHH.

Bond, M. H. (2002). Reclaiming the Individual from Hofstede's Ecological Analysis – a 20 Year Odyssey: Comment on Oyserman et.al. *Psychological Bulletin*. 128 (1), 73-77.

Bornefalk, A. (2018). Från startup till scale-up. Villkoren för framtidens. Svensk Näringsliv. https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/fran-startup-till-scale-up_696988.html/BINARY/Fr%C3%A5n%20startup%20till%20scale-up.pdf.

Bjørnskov, C. (2012). How does social trust affect economic growth?. *Southern Economic Journal*. Vol 78(4): 1346-1368.

Brewer, Paul & Sunil Venaik (2012).

On the misuse of national culture dimensions. *International Marketing Review*. 6 (29).

Cooper, A. C. & Bruno, A. V. 1977. Success Among High-Technology Firms. *Business Horizons*. 20 (2).

Cooper, A. C. Woo, C. Y. & Dunkelberg, W. C. 1988. Entrepreneurs' Perceived Chances for Success. *Journal of Business Venturing*. 3.

Couto (2014). http://www.scaleupinstitute.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/scaleup-report_2014.pdf.

Delmar, F. & Wiklund, J. The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. 2008. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Dobbs, H. & Hamilton, R. T. 2007. Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 13 (5).

Dheer, R. J. S. (2016). Cross-national differences in entrepreneurial activity: role of culture and institutional factors. *Small Bus Econ*.

Dwyer, S., H. Mesak, and M. Hsu. (2005). An Exploratory Examination of the Influence of National Culture on Cross-National Product. *Journal of International Marketing*. 13 (2): 1–27

Essays, UK. (November 2018). Hofstede And Schwartzs Cultural Dimensional Theories. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/commerce/hofstede-and-schwartzscultural-dimensionalories-commerce-essay.php?vref=1>

Fadahunsi, A. 2012. The Growth of Small Businesses: Towards a Research Agenda. *American Journal of Economics and Business Administration*. 4 (1).

Feeser, H. R. & Willard, G. E. 1990. Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth Tech Firms. *Strategic Management Journal*. 11 (2).

Fuller-Love, N. 2006. Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*. 8 (3).

Granato, J., Inglehart, R. and D. Leblang 1996. The effects of cultural values on economic development: theory, hypotheses, and some empirical tests. *American Journal of Political Science*. Vol.40(3): 607-31.

- Grennes (2015): National culture and economic performance: a cross-cultural study of culture's impact on economic performance across the 27 member countries of the European Union. *Journal of International Doctoral Research*. 4(2015)1: 69-97
- Grimsby, Gjermund. (2015). Three essays on competent capital. 10.13140/RG.2.2.27845.04321.
- Grünfeld, L.A. og E. W. Jakobsen (2006): Hvem eier Norge? Eierskap og verdiskaping i et grenseløst næringsliv. Universitetsforlaget, Oslo
- Gylfason, T. & Zoega, G. (2003). Education, Social Equality and Economic Growth: A View of the Landscape. *CESifo Economic Studies*. 49 (4), 557–579.
- Hansen, B. & Hamilton, R. T. 2011. Factors distinguishing small firm growers and non-growers. *International Small Business Journal*. 29 (3).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. –2nded. Sage Publications, California.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M, Dorfman, P.W., Gupta, W et. al. (2004). *Leadership, culture and organizations: The globe study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*. 37(3), 285–320.
- Kraus, S. Harms, R. & Schwarz, E. J. 2006. Strategic planning in smaller enterprises: new empirical findings. *Management Research News*. 29 (6).
- Littunen, H. & Tohmo, T. 2003. The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland. *Small Business Economics*. 23.
- McKinsey (2018). <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail>.
- McSweeney, Brendan (2002): Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*. 1 (55).
- Menon. (2018). Vekstvilkår for norske scales-ups. <https://www.menon.no/analyse-vekstvilkar-norske-scale-ups/>.
- Minkov, M. & Hofstede, G. (2011): The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross-Cultural Management. An International Journal*. 18, (1), 10-20.
- Montero, Javier & Fuentelsaz, Lucio & Maicas, Juan P (2018). How the culture of a country explains the social status of entrepreneurs. *Universia Business Review*. 59. 76-113.
- Morris, M. H. Miyasaki, N. N. Watters, C. E. & Coombes, S. M. 2006. The Dilemma of Growth: Understanding Venture Size Choices of Women Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*. 44 (2).

Mueller, S.L. & Thomas, A.S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*. 16(1), 51-75.

Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ekeland, A. (2015). Computerization threatens one-third of Finnish and Norwegian employment. *Eta Brief*, 34, 1-8.

Raluca, O. (2011). The Journey to Competitiveness: EU Speeding up on the Road Paved With Knowledge and Innovation. *Bucharest Academy of Economic Studies*. 1 (1), 118-124.

Rauch, A. M.I Frese, Z.-M. Wang, J. Unger, M. Lozada, V. Kupcha & Tanja Spirina (2013). National culture and cultural orientations of owners affecting the innovation–growth relationship in five countries. *Entrepreneurship & Regional Development*. 25:9-10, 732-755.

Roman og Rusu (2016): MACROECONOMIC AND INSTITUTIONAL DRIVERS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY. A CROSS-COUNTRY EMPIRICAL ASSESSMENT.

Schwartz, S.H. (1994), Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values, in Kim, U., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, S.C. and Yoon, G. (Eds), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 85-119.

Schwartz, S.H. (1999). Cultural value differences: some implications for work. *Applied Psychology: An international Review*. 48, 23-48.

Siew, I. N, Lee, J. A and G. N. Soutar (2006). Are Hofstede's and Schwartz's value frameworks congruent?. *International Marketing Review*. Vol. 24 No. 2, 2007 pp. 164-180.

Siew, I. N and J. L. Xin (2019). Are Hofstede's and Schwartz's values frameworks equally predictive across contexts?. *Review of Business Management*. v.21, n.1, p.33-47, jan/mar. 2019.

Simpson, M. (1989): Foreign Control and Norwegian Manufacturing Performance, Discussion Paper no 111, Statistics Norway, Oslo

Smallbone D, Leigh R & North D. 1995. The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 1(3).

Steenkamp, J.-B.E.M. (2001). The role of national culture in international marketing research. *International Marketing Review*. Vol. 18 No. 1, p. 30.

Tabellini, G. (2005). Culture and Institutions: economic development in the regions of Europe, Working Paper n.292, IGIER, Universita Bocconi.

Thompson, H. (2001). Culture and economic development: modernisation to globalisation. *Theory & Science*. 2(2).

Williamson, C. R. & Mathers, R. L. (2011). Economic freedom, Culture and Growth. *Public Choice*, 148, 313-335.



Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter. Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked. Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside www.menon.no.

+47 909 90 102 | post@menon.no | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | menon.no