

ANALYSE MAJ 2009:

Venture skaber vækst



24.000 arbejdspladser

29 milliarder kroner i omsætning

17 milliarder kroner i eksport

3,7 milliarder kroner i F&U

Venturekapital skaber vækst (2009)

584 danske virksomheder, der stadig er aktive, og som alle har haft ventureinvestorer med til at finansiere udviklingen, havde i 2008:

- 24.000 arbejdspladser
- 8.000 nye arbejdspladser siden 2005
- Årlig vækst i beskæftigelsen på 15 procent
- 5 procent af stigningen i den private beskæftigelse siden 2005

- 29 milliarder kroner i omsætning
- Årlig omsætningsvækst på 21 procent
- 4 procent af den samlede omsætningsfremgang i danske virksomheder siden 2005

- 17 milliarder kroner i eksport
- Årlig eksportvækst på 25 procent

- Udgifter til forskning og udvikling (F&U) på 3,7 milliarder kroner
- 30 procent af stigningen i F&U i danske virksomheder siden 2005.

Erfaringerne fra venturefinansierede virksomheder med at skabe vækst er mulige at sammenfatte i

FEM GODE RÅD TIL VÆKST

1. Produkt og strategi – Introducer et nyt produkt på markedet, men sørg for at segmentere i markedet for at skærpe kundefokus og øge salget.
2. Organisation – Investér i at rekruttere de rigtige personer, som har netværket og erfaringen til at sælge produkterne og åbne nye markeder.
3. Salg – Opbyg direkte salg ved markedsintroduktionen og få feedback fra kunderne til at udvikle produktet færdigt. Overvej partnerskaber for at skalere forretningen.
4. Konkurrence – Gå efter markeder, som er præget af mindre virksomheder, der ikke har en dominerende position. Det giver størst sandsynlighed for høj vækst.
5. Ledelse og kapital – Sørg for at have en ledelse på plads, der kan eksekvere på vækststrategien. Og sørg for tilstrækkelig kapital til at finansiere strategien.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning.....	2
2. Venture som vækstdynamo.....	3
2.1 Vækst i antal ansatte.....	4
2.2 Lønudgifter.....	6
2.3 Vækst i omsætning.....	8
2.4 Vækst i eksport.....	11
2.5 Vækst i forskning og udvikling.....	12
2.6 venture skaber vækst.....	14
3. Vækstvirksomheders markedsstrategier.....	16
3.1 Ansoffs vækstmatrix for innovative virksomheder.....	16
3.2 Vækstvirksomheders markedsposition.....	18
3.3 Go-To-Market-strategier.....	21
Fokus og segmentering.....	21
Adgang til nye geografier.....	24
Etablering på nye markeder.....	25
4. Vækstvirksomhedernes konkurrencesituation.....	31
4.1. Konkurrenter.....	31
Vækst og konkurrenter.....	33
4.2. Produktdifferentiering.....	35
Produktdifferentiering og vækst.....	39
5. Kritiske faktorer for vækst.....	41
5.1 Vækstfaktorer.....	41
5.2 Venturekapitalens betydning for porteføljevirkomhederne.....	44
6. Konklusion.....	46
Appendiks - metode.....	51
Litteratur.....	56

1. INDLEDNING

Vækstvirksomheder står højt på den politiske dagsorden, fordi disse virksomheder skaber et betydeligt bidrag til den danske økonomi. Forskellige undersøgelser har dokumenteret, at vækstvirksomheder på trods af deres begrænsede antal står for en væsentlig del af værdiskabelsen og beskæftigelsen i Danmark. Derfor har vækstvirksomhederne stor indflydelse på, hvordan den danske økonomi udvikler sig i de kommende år.

Regeringen har som mål, at Danmark i 2015 skal være blandt de lande, hvor der etableres flest nye vækstvirksomheder. Men det er også en kendt sandhed, at vi i Danmark ikke er nær så gode til at skabe vækstvirksomheder som mange af de lande, vi gerne vil sammenligne os med.

Hvis Danmark skal have flere vækstvirksomheder – og dermed leve op til regeringens målsætning, er det interessant at se nærmere på, hvad det egentlig kræver at skabe en vækstvirksomhed. Det kræver gode rammebetingelser, der virker befordrende for at give sig i kast med det store arbejde, der ligger i at skabe en vækstvirksomhed, og som støtter op om, at virksomheder kan udvikle sig. Men det kræver også et større kendskab til, hvad det er, der gør, at nogle virksomheder vokser hurtigt, mens andre ikke gør.

Venturefinansierede virksomheder er en væsentlig undergruppe af vækstvirksomhederne i Danmark. De venturefinansierede virksomheder er kendetegnet ved, at væksten i starten finansieres af eksterne investorer, som kommer med både kapital og viden, erfaring og netværk og tager et aktivt ejerskab i virksomheden. Og så er det et væsentligt ingrediens i ventureinvesteringer, at virksomhederne inden for en kortere tidshorizont exittes fra ventureinvestorenes porteføljer, enten ved børsnotering eller industrielt salg.

I denne analyse ser vi nærmere på, hvilken udvikling venturefinansierede virksomheder gennemgår og giver et statusbillede på, hvordan deres bidrag til samfundsøkonomien ser ud. Desuden går vi bag de venturefinansierede virksomheder og ser ned i deres "værktøjskasse" for, hvordan de har grebet deres vækstforløb an. Dette giver et billede af forskellige vækststrategier, og hvilke faktorer der har været kritiske for virksomhedernes vækstforløb.

2. VENTURE SOM VÆKSTDYNAMO

Mange omtaler venturekapital som en særlig, "intelligent" form for virksomhedsfinansiering, som primært omfatter egenkapital til innovative små og mellemstore virksomheder med stort vækstpotentiale. Investeringerne er ofte forbundet med en høj risiko og kompleksitet – og det er derfor en væsentlig del af venturekapitalens dynamik, at investorerne deltager aktivt i at udvikle virksomhedens strategi med råd, vejledning, netværk og viden.

For nogle virksomheder er venturekapital ikke blot en god løsning til at finansiere udviklingen – det er også den eneste. Det gælder fx for life science-virksomheder, der udvikler lægemidler. Her er det vanskeligt at pege på reelle alternativer til venturekapital for at realisere den meget kapitalkrævende udvikling af nye kandidater til lægemidler.

Venturekapital er imidlertid ikke oplagt for alle virksomheder. Tværtimod betyder investorernes høje krav til vækst- og skaleringspotentiale, at kun et udsnit af alle nye virksomheder kommer i betragtning. Alligevel skaber venturefinansierede virksomheder et bidrag til samfundsøkonomien, der langt overstiger deres antal.

Det fremgår af en række internationale analyser. Og det var også konklusionen i analysen "Venturekapital som vækstdynamo", som vi udgav i 2006. Nu følger vi op med nærværende analyse, som skal være med til at sætte danske venturefinansierede virksomheders bidrag til økonomien yderligere i perspektiv.

Analysen fra 2006 viste, at antallet af ansatte i venturefinansierede virksomheder i perioden 2000-2004 var steget med 20 % årligt til 15.000 personer. Tilsvarende nåede virksomhedernes omsætning op på 17,5 mia. kr. med en årlig vækstrate på 30 %. Forventningerne frem mod 2010 var også meget positive med forventede vækstrater på 15 % og 30 % for hhv. antal ansatte og omsætning.

For at kunne sammenligne med den forrige analyse har vi igen sat fokus på, hvor meget venturefinansierede virksomheder bidrager til Danmarks økonomi målt på:

- Beskæftigelse
- Lønninger
- Omsætning
- Eksport
- Forskning og udvikling

Denne gang har vi spurgt til aktiviteten i 2005, 2008 og 2012. Analysen giver dermed også mulighed for at se, i hvilken udstrækning venturefinansierede virksomheder er på vej til at indfri deres mål for fremtiden, som de så ud i 2005. Og

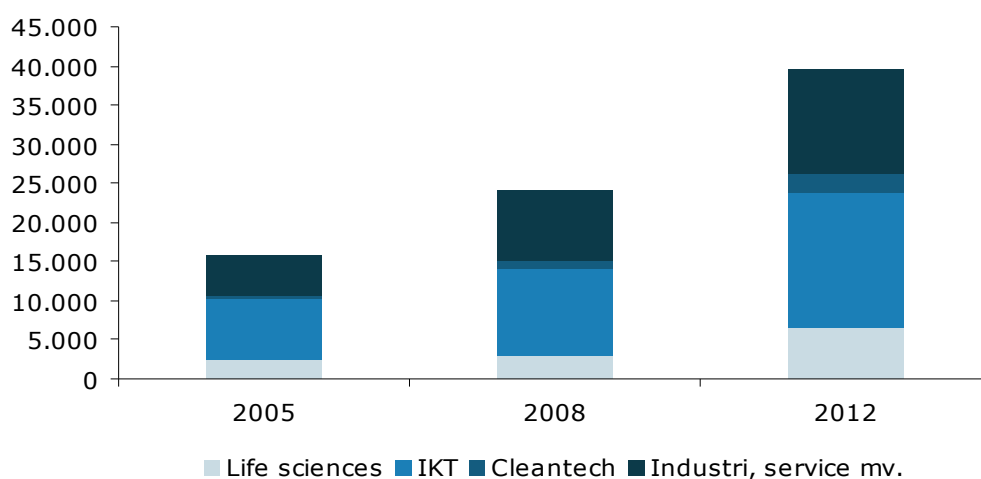
i hvilken udstrækning den aktuelle økonomiske afmatning påvirker deres forventninger til fremtiden.

2.1 VÆKST I ANTAL ANSATTE

De seneste år er der for alvor kommet gang i jobskabelsen i danske venturefinansierede virksomheder. Hvor der i 2005 var ca. 16.000 ansatte i dette segment af virksomheder, er antallet oppe på godt 24.000 i 2008. På tre år er der således skabt mere end 8.000 arbejdspladser, svarende til en årlig vækstrate på knap 15 %.

Fremadrettet forventer virksomhederne også, at antallet af ansatte vil vokse betydeligt. I 2012 forventer de venturefinansierede virksomheder således at have tæt på 40.000 ansatte, hvilket svarer til en årlig vækst på 13 %, jf. figur 2.1.

FIGUR 2.1: ANTAL ANSATTE FORDELT PÅ BRANCHER

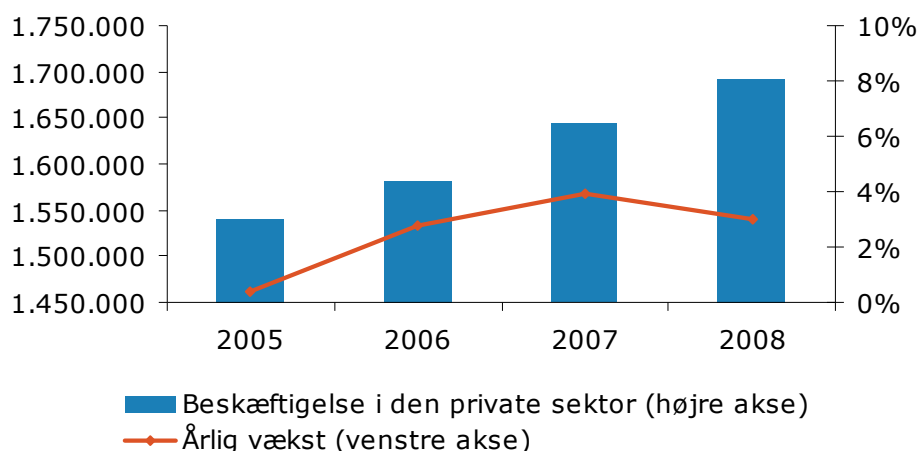


Kilde: Vækstfonden

Blandt de venturefinansierede virksomheder er der ansat flest inden for IKT-segmentet i alt 46 %. I perioden 2005-2008 er størstedelen af arbejdspladserne skabt i industri- og servicevirksomheder – mens virksomhederne forventer, at den fremtidige vækst i antal ansatte i høj grad vil finde sted inden for life science-segmentet, jf. figur 2.1.

Perioden fra 2005 til 2008 var generelt præget af fremgang. Beskæftigelsen i den samlede private sektor var også stigende, men langt fra lige så meget som for venturefinansierede virksomheder. For hele perioden 2005-2008 skabte danske virksomheder 154.000 arbejdspladser svarende til en årlig beskæftigelsesvækst på 3,2 %, jf. figur 2.2.

FIGUR 2.2: VÆKST I DEN PRIVATE BESKÆFTIGELSE



Kilde: Danmarks Statistik

Væksten i beskæftigelsen i venturefinansierede virksomheder var altså tæt på fem gange større end for den private sektor under ét. Og med 8.000 flere arbejdspladser stod venturefinansierede virksomheder for 5 % af den samlede beskæftigelsesfremgang i den private sektor fra 2005 til 2008.

I en lavkonjunktur er beskæftigelseseffekten af venturekapital endnu større, jf. Vækstfonden (2006). Fra 2000 til 2004 faldt beskæftigelsen i den private sektor i Danmark med 2,3 %, mens venturefinansierede virksomheder oplevede en fremgang i antallet af ansatte på 20 %.

Ved at skabe levedygtige virksomheder med voksende omsætning og indtjening er der grundlag for både at fastholde og udbygge antallet af arbejdspladser i venturefinansierede virksomheder. Men for at komme dertil skal investorerne naturligvis tilføre kapital – og ofte i flere omgange.

For at sætte investeringerne i relation til beskæftigelsen er det relevant at se på, hvor mange arbejdspladser der er blevet skabt i venturefinansierede virksomheder, og hvor meget kapital virksomhederne har fået tilført.

Her giver det mest mening at se på virksomheder, som har en vis historik og dermed er kommet relativt langt i udviklingen og har haft mulighed for at skabe både vækst og omsætning. Danske venturefinansierede virksomheder, som er etableret før 2003, skabte omkring 13.500 arbejdspladser i perioden 2000-2008, mens de i samme periode har fået tilført 9 mia. kr. i venturekapital. Det giver en gennemsnitlig investering per arbejdsplads på omkring 650.000 kr., som investorerne kapitaliserer på, når virksomhederne bliver solgt eller børsnoteret. Hertil kommer, at venturefinansierede virksomheder udvikler nye teknologier og koncepter, som andre

virksomheder kan udnytte og skaber på den måde et samfundsøkonomisk afkast, der overstiger det umiddelbare privatøkonomiske afkast til investorerne.

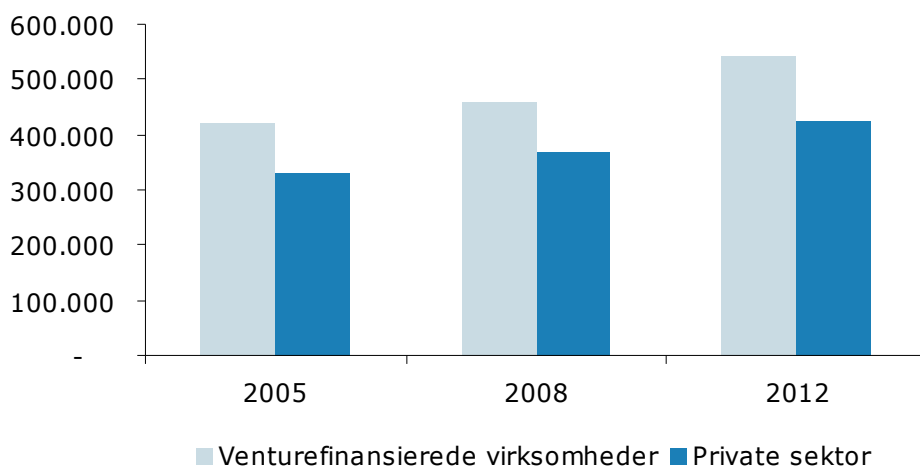
Til sammenligning vurderer AE (Arbejderbevægelsens Erhvervsråd), at det koster 450.000 kr. at skabe en arbejdsplads via offentlige investeringer i infrastruktur som veje og broer, mens den forventede beskæftigelseseffekt af den aktuelle renoveringspulje til privatbyggeri svarer til en gennemsnitlig omkostning per arbejdsplads på 650.000 kr. Desuden er tænketanken CONCITO kommet frem til, at antallet af nye arbejdspladser ved investeringer i CO2-reducerende initiativer svarer til en gennemsnitlig omkostning på omkring 670.000 kr.

2.2 LØNUDGIFTER

Venturefinansierede virksomheder skaber mange jobs – men hvilken type arbejdspladser er der tale om? Tidligere analyser har vist, at lønudgifterne pr. medarbejder typisk er højere i venturefinansierede virksomheder sammenlignet med virksomheder generelt i den private sektor.

Også denne analyse viser, at lønniveauet hos venturefinansierede virksomheder generelt er højere. Hvor lønnen i den private sektor i gennemsnit er 370.000 kr., er lønnen i venturefinansierede virksomheder ca. 460.000 kr. i 2008, jf. figur 2.3.

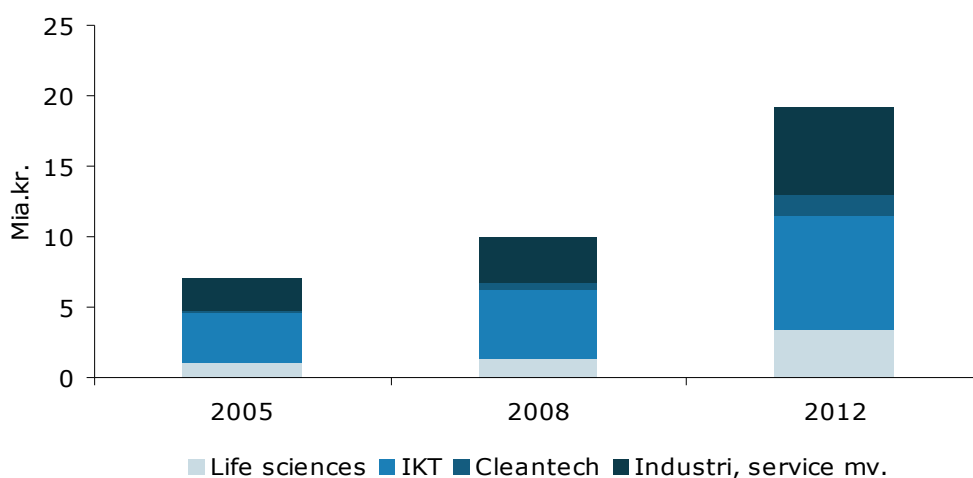
FIGUR 2.3: LØN PER MEDARBEJDER VENTURE VS. ØVRIGE PRIVATE SEKTOR



Kilde: Vækstfonden og Danmarks Statistik

Flere "højtlønsjob" i den danske økonomi er også ensbetydende med et større skatteindtægtsgrundlag, som kommer hele den danske økonomi til gode. De samlede lønudgifter i venturefinansierede virksomheder er steget fra 7 mia. kr. i 2005 til 10 mia. kr. i 2008, jf. figur 2.4.

FIGUR 2.4: SAMLEDE LØNUDGIFTER I VENTUREFINANSIEREDE VIRKSOMHEDER

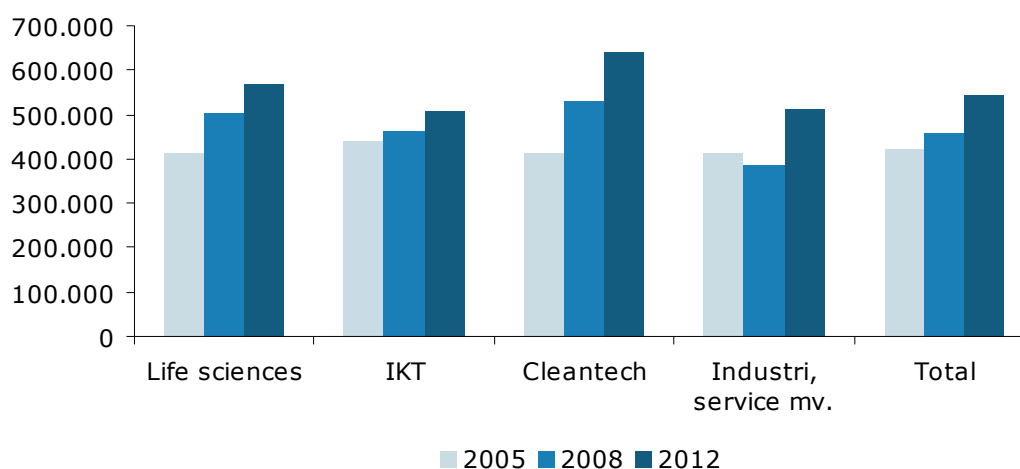


Kilde: Vækstfonden

Med en samlet lønsum på ca. 10 mia. kr. i 2008 i de venturefinansierede virksomheder, når skattebidraget via lønbeskatning op på 3,7 mia. kr. I 2012 forventer virksomhederne, at deres lønsum vil komme op på ca. 20 mia. kr., hvilket vil bringe skattebidraget fra medarbejderne i de venturefinansierede virksomheder op på mere end 7 mia. kr. årligt.

Baggrunden for de højere lønninger i venturefinansierede virksomheder skal findes i, at disse virksomheder har behov for specialiserede kompetencer. Dette er særligt tydeligt inden for brancher med stort fokus på forskning og udvikling. Life sciences og cleantech har således de højeste lønomkostninger per medarbejder, jf. figur 2.5.

FIGUR 2.5: LØN PER MEDARBEJDER I VENTUREFINANSIEREDE VIRKSOMHEDER



Kilde: Vækstfonden

Det høje lønniveau er en forudsætning for at kunne tiltrække den nødvendige kompetente arbejdskraft. I perioden 2005 til 2008 har lønstigningen i venturefinansierede virksomheder været på 3 % årligt – primært trukket af life sciences og cleantech. Frem mod 2012 forventer virksomhederne en årlig lønstigning på 4,3 %, og her er det faktisk industri, service mv., der forventer de højeste lønstigninger.

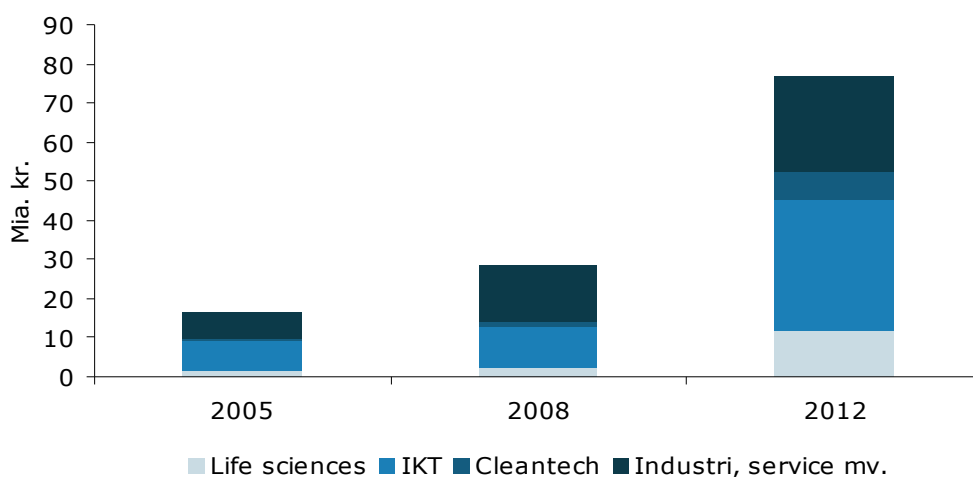
2.3 VÆKST I OMSÆTNING

Medarbejderne og deres kompetencer er forudsætningen for at kunne realisere de ambitiøse vækststrategier, som venturefinansierede virksomheder har. Væksten i omsætningen indikerer, om de er på vej til at indfri deres mål.

Tilbage i 2005 havde de venturefinansierede virksomheder en omsætning på ca. 16 mia. kr. Denne omsætning er i 2008 forøget til 29 mia. kr. – svarende til en årlig vækst på 21 %, jf. figur 2.6. Fremgangen er især trukket af industri- og servicevirksomheder, som modtog venturekapital i slutningen af 90'erne.

Frem mod 2012 forventer virksomhederne, at deres omsætning vil vokse med 28 % årligt, hvilket betyder, at den samlede omsætning vil nå op på 77 mia. kr., hvis forventningerne indfries.

FIGUR 2.6 SAMLET OMSÆTNING FOR VENTUREFINANSIEREDE VIRKSOMHEDER



Kilde: Vækstfonden

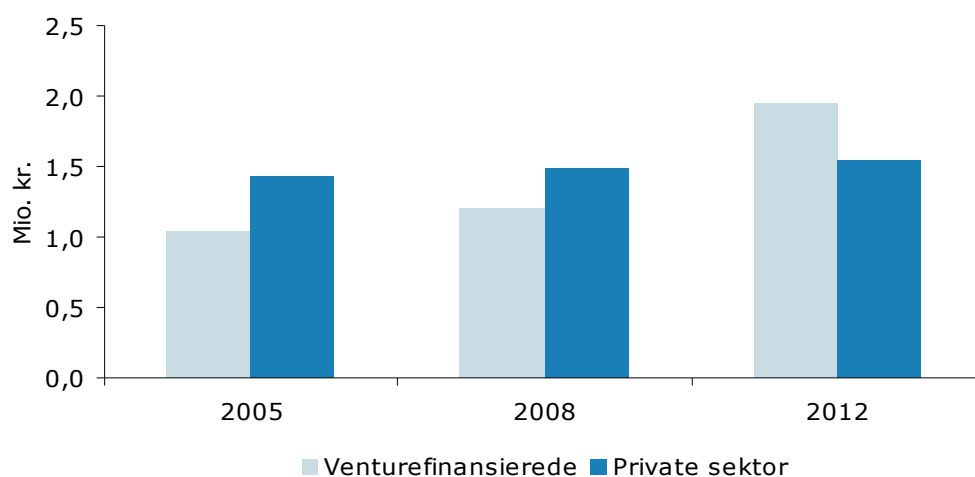
I 2008 blev halvdelen af omsætningen skabt inden for industri, service mv., mens IKT stod for 35 %, jf. figur 2.8. At visse brancher på nuværende tidspunkt har en beskedne omsætning er imidlertid ikke udtryk for, at virksomhederne ikke skaber værdi.

Virksomheder, som beskæftiger sig med udvikling af lægemidler står over for en meget lang tidshorisont på ofte 10-15 år, før deres produkter er klar til salg. Undervejs vil virksomhederne opbygge værdi i takt med, at deres lægemiddelkandidater succesfuldt gennemgår de forskellige udviklings- og testfaser. Et eksempel er Zymenex, som har bragt et lægemiddel mod den arvelige sygdom MLD (Metakromatisk Leukodystrofi) frem til fase 2. Virksomheden havde kun en meget beskedne omsætning, men deres projekt blev solgt til engelske Shire for 655 mio. kr. i starten af 2008. Det er desuden vigtigt, at fremhæve, at danske virksomheder inden for lægemiddeludvikling de senere år har indgået meget store udviklings- og licensaftaler til en samlet værdi på op i mod 20 mia. kr. Dette afspejler sig også i tallene, idet virksomhederne forventer, at omsætningsvæksten de kommende år i høj grad vil ske inden for life sciences og cleantech.

I den private sektor som helhed har omsætningsvæksten været på 7,2 % i perioden 2005-2008. De venturefinansierede virksomheder har dermed haft en vækstrate som er tre gange så stor som økonomien som helhed. Af den samlede omsætningsfremgang i den private sektor på ca. 300 mia. kr. fra 2005 til 2008, står de venturefinansierede virksomheder for 4 %.

Omsætningen per medarbejder i de venturefinansierede virksomheder er steget med 5 % årligt i perioden i 2005-2008. I 2008 er den gennemsnitlige omsætning per medarbejder således på 1,2 mio. kr. Dette er noget mindre end i den øvrige fremstillingssektor, hvor den tilsvarende omsætning per medarbejder er på knap 1,5 mio. kr., jf. figur 2.7.

FIGUR 2.7: OMSÆTNING PR. MEDARBEJDER



Kilde: Vækstfonden og Danmarks Statistik

Dette er imidlertid ikke overraskende, idet en stor del af de venturefinansierede virksomheder er unge forskningstunge virksomheder, som endnu ikke har lanceret

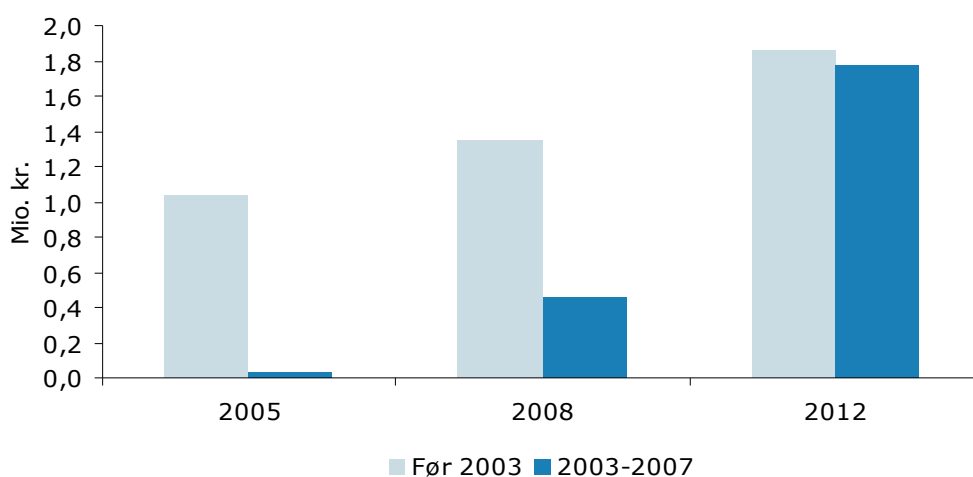
deres først produkt. Desuden er der en tendens til, at disse unge virksomheder har en forholdsvis stor andel af deres ansatte i forsknings- og udviklingsfunktioner – hvilket også er med til at trække gennemsnittet ned. I takt med at de venturefinansierede virksomheder begynder at skabe salg, vil omsætningen per medarbejder stige betydeligt, hvilket også afspejler sig i de fremtidige forventninger.

I 2012 forventer de venturefinansierede virksomheder at have en gennemsnitlig omsætning per medarbejder på ca. 2 mio. kr. Det er noget mindre end de 2,3 mio. kr., virksomhederne forventede i den seneste analyse. De mere afdæmpede forventninger hos de venturefinansierede virksomheder skal ses i lyset af den nuværende globale økonomiske afmatning. De 50 største børsnoterede selskaber oplevede således et fald i omsætningen per medarbejder på 7 % i 2008. Og virksomhedernes forventninger til 2009 er endnu mere dystre.

På den baggrund er det oplagt, at venturefinansierede virksomheder kan være med til at skabe vækst i nedgangstider og dermed modvirke noget af tilbageslaget fra etablerede virksomheder, der indskrænker og reducerer som reaktion på lavkonjunktoren.

Hvor meget venturefinansierede virksomheder kan bidrage til den samlede produktion og omsætning i økonomien, afhænger ikke mindst af virksomhedernes alder. Virksomheder etableret før 2003 har en omsætning per medarbejder, der er tre gange så stor i 2008 sammenlignet med venturefinansierede virksomheder etableret i perioden 2003-2007, jf. figur 2.8.

FIGUR 2.8: OMSÆTNING PER MEDARBEJDER FORDELT PÅ VIRKSOMHEDERNES ALDER



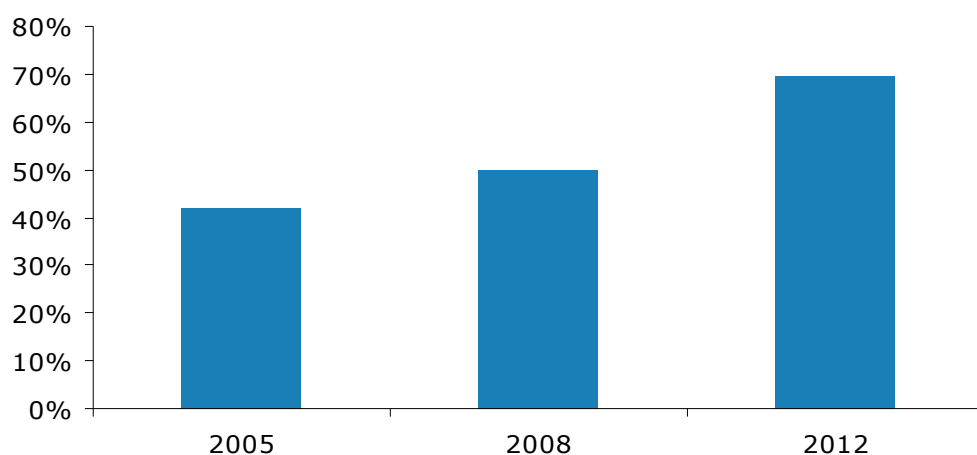
Kilde: Vækstfonden

Hvis virksomhedernes forventninger til omsætning og beskæftigelse i 2012 bliver en realitet vil omsætningen per medarbejder nå op på knap 2 mio. kr. for begge grupper af virksomheder.

2.4 VÆKST I EKSPORT

Eksporten er i perioden 2005-2008 vokset endnu hurtigere end omsætningen og er steget fra at udgøre ca. 40 % af omsætningen i 2005 til at udgøre halvdelen i 2008, jf. figur 2.9. I 2012 forventer virksomhederne, at eksporten vil udgøre hele 70 % af omsætningen – hvilket skyldes, at de segmenter som har en høj eksportandel forventer en højere omsætningsfremgang end gennemsnittet.

FIGUR 2.9: EKSPORT SOM ANDEL AF OMSÆTNING



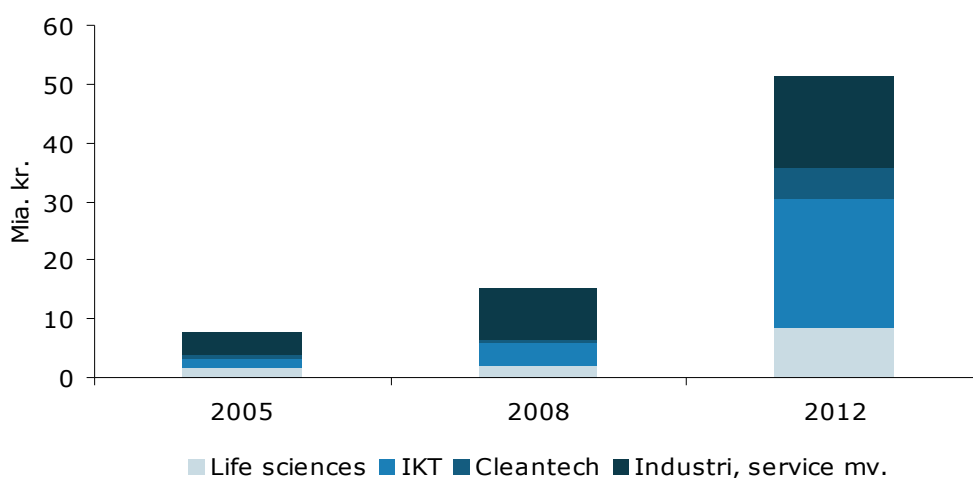
Kilde: Vækstfonden

I beløb udgør eksporten ca. 17 mia. kr. i 2008, hvilket er en fremgang på 25 % årligt sammenlignet med 2005. Virksomhederne forventer, at eksporten vil stige endnu kraftigere de kommende år og nå op på mere end 50 mia. kr. i 2012, jf. figur 2.10.

Stort set alle virksomheder forventer at forøge deres eksport de kommende år, hvilket skyldes, at virksomhederne først satser på det lokale marked og derefter går internationalt. Flere og flere virksomheder er dog født globale og har dermed en meget stor eksportandel allerede de første år. En udvidelse af salget vil derfor også ske globalt for disse virksomheder, hvilket vil medføre yderligere eksport.

Dette gør sig især gældende for life sciences og cleantech, hvor mere end 80 % af omsætningen sker uden for landets grænser. Det er medvirkende til, at disse industrier vil udgøre en større andel af den samlede eksport de kommende år, jf. figur 2.10.

FIGUR 2.10: EKSPORT FOR VENTUREFINANSIEREDE VIRKSOMHEDER



Kilde: Vækstfonden

For IKT-segmentet skyldes fremgangen, at de ikke blot forventer at forøge deres omsætning de kommende år, men også at de forventer, at mersalget vil finde sted i udlandet. I 2012 vil IKT-virksomhederne stå for størstedelen af eksporten, jf. figur 2.10.

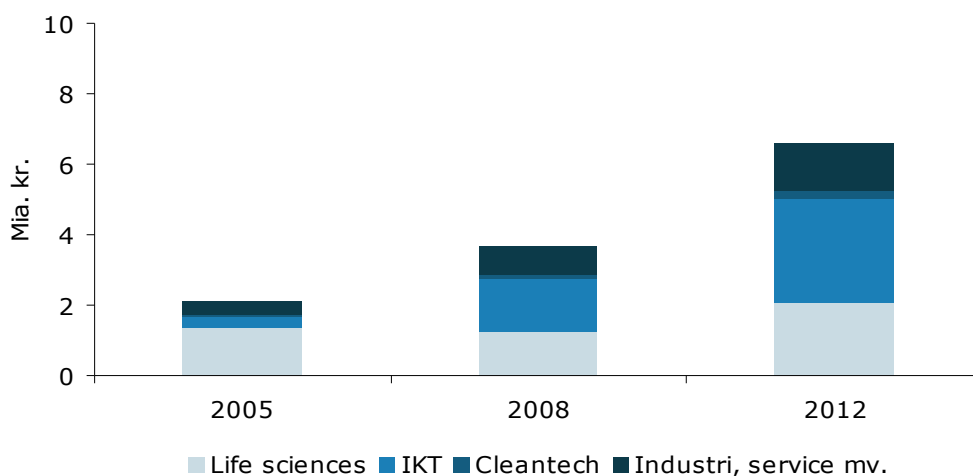
Fra 2005 til 2008 er Danmarks samlede eksport steget med næsten 200 mia. kr. Med en eksportfremgang på mere end 7 mia. kr. for venturefinansierede virksomheder betyder det, at de også på dette område står for knap 4 % af den samlede tilvækst i perioden.

2.5 VÆKST I FORSKNING OG UDVIKLING

Når venturefinansierede virksomheder skal transformere en unik idé eller koncept til et kommercielt produkt kræver det ofte betydelige investeringer i forskning og udvikling (F&U) – særligt inden for segmenter som life sciences, cleantech og hardware.

Tilbage i 2005 havde de venturefinansierede virksomheder samlede årlige udgifter til F&U for 2 mia. kr. Dette beløb er i 2008 vokset til 3,7 mia. kr. – en årlig vækst på 20 %. De kommende år forventer virksomhederne, at F&U-udgifterne vil vokse med 15 % årligt og dermed komme op på 6,5 mia. kr. i 2012, jf. figur 2.11.

FIGUR 2.11: F&U-UDGIFTER FOR VENTUREFINANSIEREDE VIRKSOMHEDER

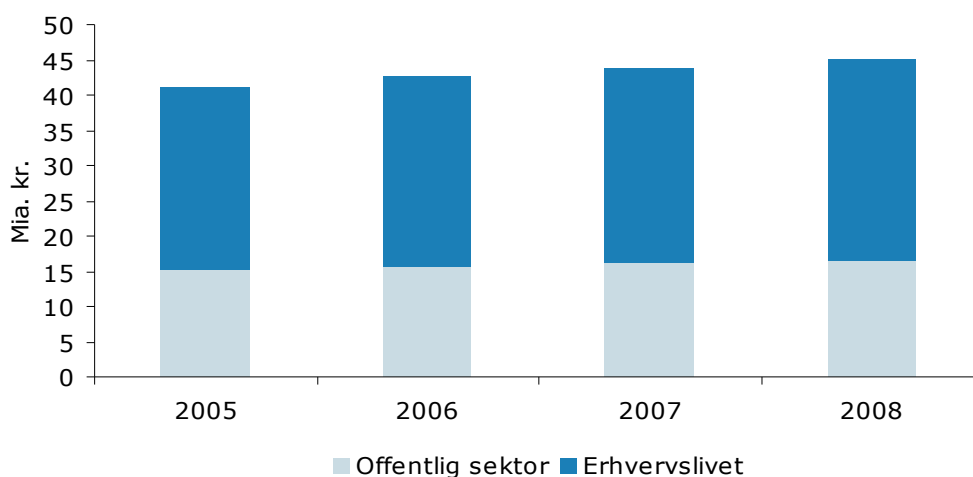


Kilde: Vækstfonden

Fremgangen i F&U-udgifterne i perioden 2005 til 2008 er især drevet af IKT-segmentet, jf. figur 2.11. Tilbage i 2005 havde virksomhederne inden for dette segment meget beskedne udgifter til F&U, hvilket har ændret sig betydeligt de senere år, i takt med at flere investorer har fokuseret mere på hardware.

Forskning og udvikling er også et af de områder, som har stor betydning for Danmarks fremtidige konkurrenceevne. Danmarks samlede F&U-udgifter er i perioden 2005-2008 forøget med ca. 6 mia. kr. og er dermed oppe på 47 mia. kr. i 2008, jf. figur 2.12. Det betyder, at danske venturefinansierede virksomheder har stået for knap 30 % af fremgangen i udgifterne til F&U i denne periode.

FIGUR 2.12: F&U-UDGIFTER I DANMARK FORDELT PÅ SEKTORER

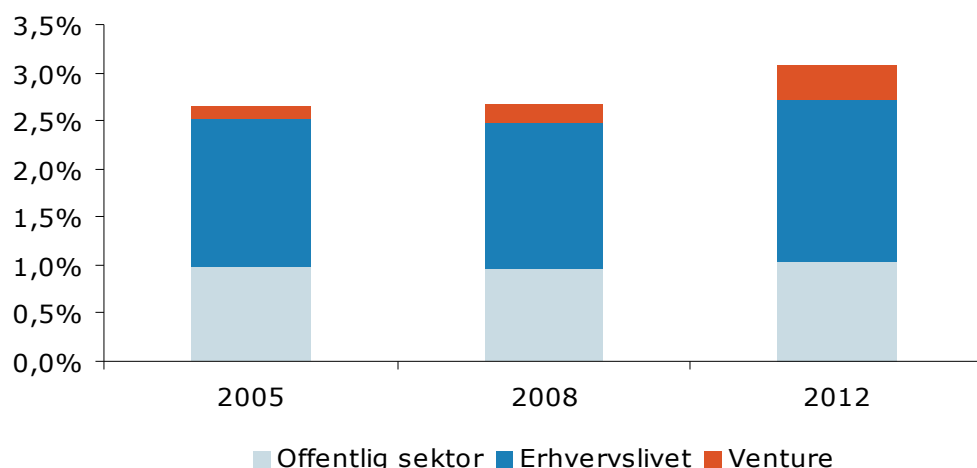


Kilde: Vækstfonden og Dansk Center for Forskningsanalyse

EU-landene satte i 2002 fokus på forskning og udvikling via Barcelona-målsætningen. Målet er, at F&U skal udgøre mindst 3 % af BNP i 2010, hvoraf 2 % skal være privat forskning. Hvor de samlede udgifter til F&U i Danmark – ekskl. de venturefinansierede virksomheder - udgjorde 2,5 % af BNP i 2008, vil de i 2012 udgøre 2,7 % hvis der fremskrives med de historiske vækstrater.

Det betydelige fokus på F&U i venturefinansierede virksomheder betyder, at de indtager en central rolle i at opfylde målet. Danske venturefinansierede virksomheder forventer, at deres F&U-udgifter vil nå op på knap syv mia. kr. i 2012, svarende til 0,4 % af BNP. Et sådant niveau vil indebære, at de samlede omkostninger til F&U når op på 3,1 % af BNP. Det vil samtidig betyde, at Danmark opnår Barcelona-målsætningen om at anvende 3 % af BNP på F&U, jf. figur 2.13.

FIGUR 2.13: F&U-UDGIFTER I DANMARK – ANDEL AF BNP (INKL. VENTUREBIDRAG)



Kilde: Vækstfonden og Dansk Center for Forskningsanalyse

2.6 VENTURE SKABER VÆKST

Venturefinansierede virksomheder har de seneste år i høj grad været medvirkende til at skabe den økonomiske fremgang, dansk økonomi har oplevet. Fra 2005 til 2008 har venturefinansierede virksomheder skabt mere end 8.000 arbejdspladser, svarende til 5 % af alle de arbejdspladser der skabt i den private sektor i perioden. På omsætning og eksport har de venturefinansierede virksomheder oplevet en fremgang på hhv. 13 og 7 mia. kr. – hvilket for begge parametre svarer til 4 % af fremgangen i den samlede private sektor.

Venturefinansierede virksomheder er ofte forskningstunge – og derfor er det ikke overraskende, at et endnu større bidrag for venturefinansierede virksomheder kommer fra investeringer i forskning og udvikling. Med en fremgang på 1,5 mia. kr. i

F&U-udgifterne fra 2005 til 2008 står venturefinansierede virksomheder for knap 30 % af tilvæksten i Danmarks samlede F&U-aktiviteter.

Og hvis forventningerne blandt danske venturefinansierede virksomheder holder, vil bidraget for beskæftigelsen, omsætningen, eksporten og F&U-aktiviteterne blive endnu større i årene fremover. For mens den aktuelle finanskriser betyder, at flere etablerede virksomheder reducerer antallet af medarbejdere som følge af vigende omsætning, forventer de venturefinansierede virksomheder fortsat fremgang.

Når vi ser på de resultater, som venturefinansierede virksomheder har skabt siden 2005, er det interessant at spørge, hvordan de er nået dertil? Hvordan tilrettelægger virksomhederne udviklingen og deres løbende drift, så der er grundlag for at realisere deres markante vækstambitioner.

I de følgende kapitler vil vi se nærmere på, hvordan venturefinansierede virksomheder tilrettelægger vækstforløbet; hvordan er deres markedsposition, hvordan ser go-to-market-strategierne ud; hvordan ser deres konkurrenter ud, hvad gør de for at skille sig ud og opnå konkurrencemæssige fordele; og hvilken betydning har ventureinvestorerne kapital og engagement for at opnå udvikling og høj vækst.

3. VÆKSTVIRKSOMHEDERS MARKEDSSTRATEGIER

Når nye virksomheder skal starte et vækstforløb, er en væsentlig forudsætning at få skabt et forretningsmæssigt fodfæste. Virksomhederne har måske allerede de første referencekunder, men skal nu for alvor have tag i nye kunder, hvis forretningen skal skaleres. For virksomhederne gælder det i denne fase om at bevare fokus og skærpe strategien i forhold til, hvilke indsatser der vil være de mest profitable at iværksætte.

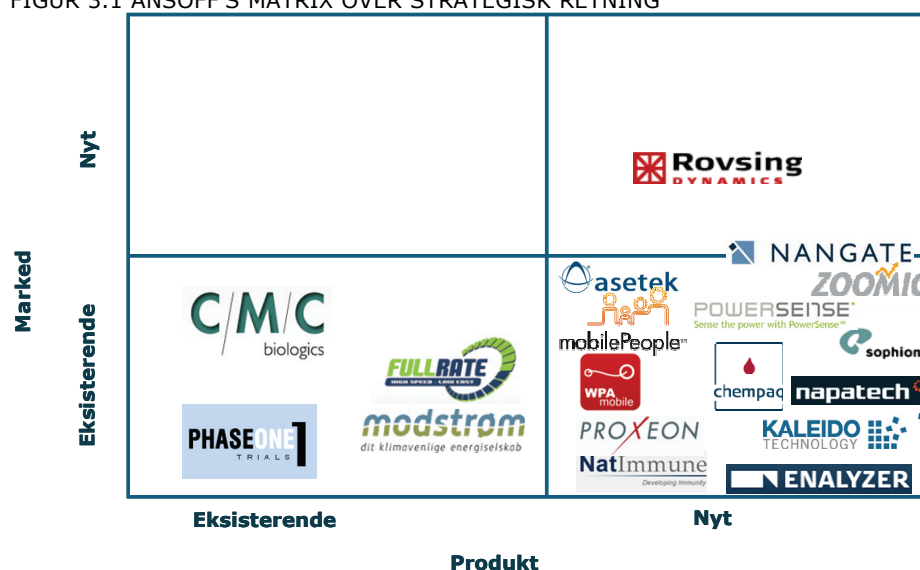
Virksomhederne skal have klarhed over, hvor de nye kunder skal findes, fx i nye geografier eller nye segmenter, eller en kombination af begge. Desuden skal virksomhederne have tilrettelagt deres markedsførings- og salgsstrategi over for nye kunder, hvor virksomhederne skal overveje, hvorvidt de selv skal opbygge salgsafdelinger eller satse på indirekte salg, eller en kombination af de to. Hertil kommer overvejelser om, hvordan virksomhederne bedst får skabt opmærksomhed hos potentielle kunder.

Når vi ser på de venturefinansierede virksomheder, der har klaret sig godt frem til i dag, får vi et indtryk af, hvilke go-to-market strategier de har anvendt på vejen til at skabe deres resultater. Det kan give et væsentligt indblik i den værktøjskasse, der er nødvendig for at få opbygget en vækstvirksomhed.

3.1 ANSOFF'S VÆKSTMATRIX FOR INNOVATIVE VIRKSOMHEDER

Til at beskrive nye virksomheders vækststrategier anvender vi Ansoff's vækstmatrix, som differentierer mellem vækst i produkter og markeder, jf. figur 3.1.

FIGUR 3.1 ANSOFF'S MATRIX OVER STRATEGISK RETNING



Kilde: Bearbejdet over H.I. Ansoff, Corporate Strategy, 1988 fra Johnson, Scholes og Whittington, 2008

Ansoff's vækstmatrix er en måde at beskrive de strategiske retninger, som virksomheder kan vælge i en vækststrategi. Men eftersom vi har valgt at anvende vækstmatrixen til at beskrive nye, innovative virksomheders vækst, lægger vi en anden tolkning på Ansoff's vækstmatrix, som typisk har været anvendt til at beskrive mere modne virksomheders vækststrategier.

Ansoff's matrix beskriver, hvordan allerede etablerede virksomheder kan vælge at tilrettelægge deres vækststrategi, i forhold til om virksomheden skal vælge at satse på at anvende sit eksisterende produkt i et nyt marked, om den skal vælge at udvikle et nyt produkt til sit eksisterende marked, eller om den skal vælge en kombination af disse to strategier.

Når vi ser på nye, innovative virksomheder med aggressive vækstplaner, står virksomhederne som regel med et nyt produkt og skal vælge en strategi for at afsætte dette produkt. Derfor vil det som regel ikke være relevant at tale om, at virksomheden skal udvikle et nyt produkt som led i en ny vækststrategi. Men det handler snarere om, at virksomheden skal markedsføre og sælge et nyt produkt som afsæt for en vækststrategi. Vi har derfor valgt at anlægge den fortolkning for nye, innovative virksomheder, at de kan placeres i de fire hjørner i Ansoff's vækstmatrix afhængig af, hvordan deres produkt og marked kan karakteriseres.

En virksomhed som Mobile People, der sælger markedsføringskampagner på den mobile platform, placerer sig med vores metode i vækstmatrixen som nyt produkt på et eksisterende marked. Mobile People's produkt var ved markedsintroduktionen en ny måde at gå til annoncering på og dermed et nyt produkt, der kom ud på det eksisterende annoncerings- og markedsføringsmarked.

En virksomhed som Fullrate, der udbyder højhastighedsbredbånd til billig pris, placerer sig som eksisterende produkt på et eksisterende marked. Fullrate sælger bredbånd, som længe har været udbudt af teleselskaberne – og dermed er det et eksisterende produkt på et eksisterende marked. Fullrate adskiller sig fra de etablerede konkurrenter ved at sælge deres produkt billigt. Fullrate blev i marts 2009 solgt til TDC.

Et sidste eksempel, som illustrerer vores tilgang til Ansoff's vækstmatrix, er Rovsing Dynamics. De sælger en software-pakke, OPENpredictor, der løbende kan kontrollere, diagnosticere og forudsige helbredstilstanden i roterende maskiner som turbiner, pumper og gearkasser ved hjælp af blandt andet vibrations- og afstandssensorer samt temperaturfølere.

Informationerne behandles af software, som analyserer data og automatisk sender let forståelige beskeder til drifts- og vedligeholdelsespersonalet, der overvåger turbiner og generatorer. Ved hjælp af OPENpredictor kan virksomheder, hvis drift er

baseret på mekanik, fx skibe, vindmøller og olie- og gasindustrien, således undgå at skulle foretage tjek af maskindelen med faste mellemrum. I stedet kan de nøjes med at inspicere, når Rovsing Dynamics' software indikerer, at der er fejl på maskinen. Dermed kan kunderne øge opetiderne og reducere omkostninger.

Da Rovsing Dynamics introducerede deres løsning, fandtes der ikke produkter på markedet med automatisk diagnose og forecasting. Hidtil havde overvågning foregået manuelt ved, at maskinerne blev skilt ad og tjekket regelmæssigt, uanset om der var problemer eller ej; alternativt ved enkle systemer, hvor diagnose blev stillet af eksperter, baseret på manuel gennemgang af omfattende data. Rovsing Dynamics placerer sig derfor i vækstmatricen som nyt produkt i et nyt marked.

3.2 VÆKSTVIRKSOMHEDERS MARKEDSPOSITION

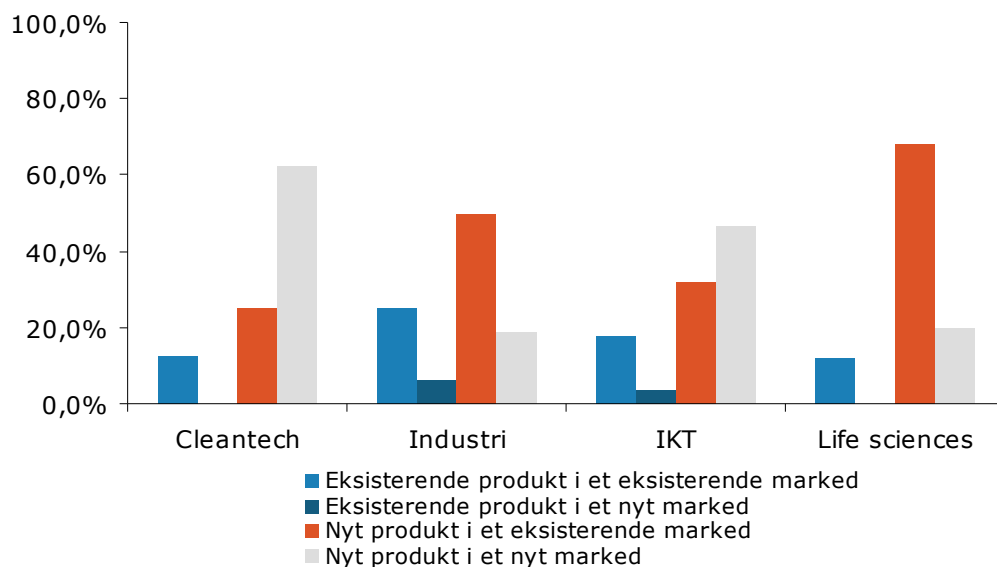
For at få et billede af hvordan vækstvirksomheder vælger at gå til markedet, ser vi i det følgende nærmere på, hvordan venturefinansierede virksomheder selv mener, at de passer ind i vækstmatricen i forhold til deres markedsposition ved markedsintroduktionen.

De fleste venturefinansierede virksomheder er etableret på baggrund af et nyt, innovativt produkt, hvor nogle virksomheder har et nyt produkt til et allerede kendt behov, mens andre har et nyt produkt, der løser et nyt behov, der er opstået i markedet.

Men der findes også venturefinansierede virksomheder, som udvikler og sælger varianter af produkter, der allerede er kendte i markedet. Disse virksomheder har blot fundet en ny måde at differentiere sig fra deres konkurrenter på og derved trænge ind på markedet.

Brancherne har forskellig produkt- og markedstilgang. IKT og cleantech er domineret af virksomheder, der har et nyt produkt i et nyt marked. Denne type virksomheder målretter sig ofte mod nyligt opståede behov i markedet, mens life science- og industrivirksomheder typisk orienterer deres nye produkter og teknologier mod et allerede kendt behov og dermed marked. Inden for alle brancher findes der også virksomheder med kendte produkter, der skal afsættes på et eksisterende marked, jf. figur 3.2.

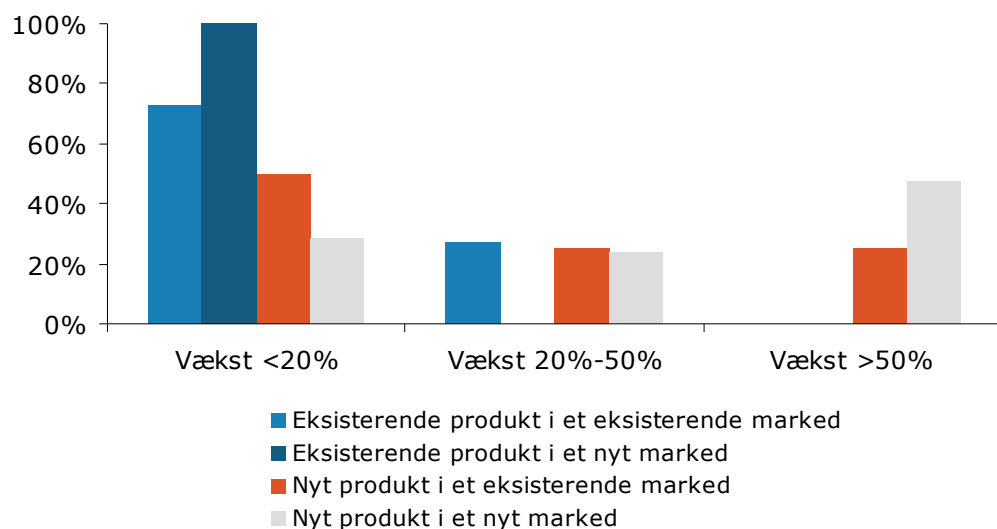
FIGUR 3.2 MARKEDSPOSITION INDEN FOR BRANCHESEGMENTER



Kilde: Vækstfonden

Når vi holder virksomhedernes produkt- og markedsfokus op imod den vækst, de har oplevet, viser det sig, at virksomheder med et nyt produkt har realiseret den største vækst, jf. figur 3.3.

FIGUR 3.3 MARKEDSPOSITION I FORHOLD TIL REALISERET OMSÆTNINGSVÆKST



Kilde: Vækstfonden

De virksomheder, som siden 2005 har haft en årlig vækst på over 50 %, har enten haft et nyt produkt, de har introduceret på et nyt marked, eller et nyt produkt til et eksisterende marked. Og virksomheder med nye produkter dominerer også blandt

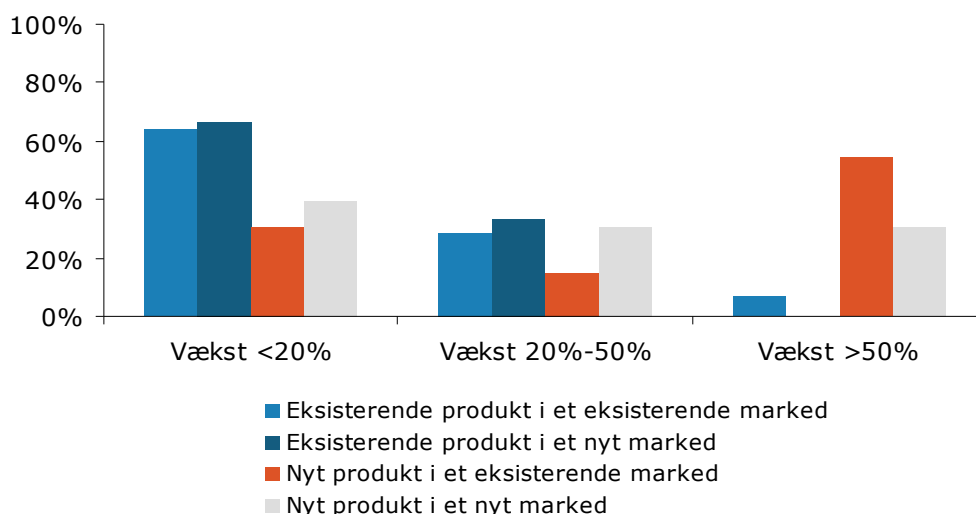
virksomheder med en årlig vækst mellem 20 og 50 %. Et nyt produkt giver altså tilsyneladende virksomhederne et godt afsæt for at skabe kraftig vækst. Men et nyt produkt giver ikke nødvendigvis altid høj vækst. I gruppen af virksomheder, som vokser med op til 20 % om året, finder vi nemlig også en række virksomheder med nye produkter.

Hvor et nyt produkt giver god mulighed for at skabe høj vækst, er det mere vanskeligt for virksomheder med et kendt produkt at skabe høj vækst, da langt de fleste virksomheder i denne gruppe har realiseret en årlig vækst på under 20 %. Her ser det ud til, at det er vanskeligst at skabe vækst for de virksomheder, der tager et eksisterende produkt til et nyt marked.

At eksisterende produkter har realiseret en lavere omsætningsvækst end nye produkter, kan blandt andet være et udtryk for, at det tager længere tid at trænge igennem i markedet, når nye virksomheder har produkter, der skal konkurrere med produkter, som allerede er veletablerede på markedet. Her kan det umiddelbart virke nemmere at få skabt plads i markedet, når virksomheden har et nyt produkt, som tilbyder kunderne noget, de ikke kender. Omvendt er det forbundet med andre udfordringer, idet kunderne måske endnu ikke har erkendt at have det behov, som virksomhedernes nye produkter dækker.

Ser vi på de vækstforventninger, de venturefinansierede virksomheder har over de næste tre år, er det igen virksomheder med et nyt produkt, der forventer at skabe den største vækst, jf. figur 3.4.

FIGUR 3.4. MARKEDSPOSITION I FORHOLD TIL FORVENTET OMSÆTNINGSVÆKST



Kilde: Vækstfonden

Her er det især virksomheder, som har et nyt produkt målrettet mod et eksisterende marked, der er optimistiske i forhold til den vækst, de vil skabe. I denne gruppe falder blandt andet life science-virksomhederne, hvor mange har produkter, der på nuværende tidspunkt er nået langt i de kliniske forsøg og derfor kan forventes at bryde igennem i løbet af de næste år.

Desuden er det karakteristisk, at flere af virksomhederne med eksisterende produkter har forventninger om en noget højere vækst, end de har realiseret frem til i dag. Dette tyder på, at de forventer at have skabt et større gennembrud hos kunderne i forhold til deres allerede etablerede konkurrenter, som de kan begynde at kapitalisere på. Men den største del af virksomhederne med et eksisterende produkt forventer dog fortsat en lavere vækst end de virksomheder, der har et nyt produkt.

3.3 GO-TO-MARKET STRATEGIER

Når venturefinansierede virksomheder skal starte et egentligt vækstforløb, skal strategien for, hvordan virksomheden skal vokse, være afklaret. Det betyder ikke, at strategien er endegyldig, for oftest nævnes fleksibilitet i forhold til strategien som en styrke blandt de venturefinansierede virksomheder, som vi har talt med. Men grundstammen i strategien skal være på plads, og der skal være bred enighed i ledelse og bestyrelse om, hvordan virksomheden skal vokse.

Hvordan den enkelte virksomhed angriber markedsgennemtrængningen, varierer betydeligt. Det afhænger af virksomhedens teknologi, branchens struktur, konkurrencesituationen, og det marked virksomheden fokuserer på. Der er fx stor forskel på en software-virksomhed, der anvender internettet som distributionskanal og en virksomhed inden for medicoteknik, der sælger sit produkt som OEM-leverandør.

Men det er alligevel muligt at tegne et billede af de valg, virksomhederne træffer, når de skal planlægge deres vækststrategi. Værkstøjskassen er så at sige den samme – og det er ikke ligegyldigt, hvilke redskaber virksomhederne tager frem, når de skal have succes. Det vil bare ikke være de samme redskaber, der er relevante for alle virksomheder.

Fokus og segmentering

Det er et kendt, gyldent råd til virksomheder, der skal vokse, at det gælder om at finde fokus. Når venturefinansierede virksomheder går til markedet, åbner der sig typisk en række mere eller mindre planlagte muligheder. Her er kunsten at bevare fokus og vælge de sikre muligheder, som giver mest muligt for tilbageløb for de ofte begrænsede ressourcer, virksomhederne har at investere i deres vækst.

Det fremhæves af de venturefinansierede virksomheder, som har klaret sig godt indtil i dag, at der er behov for en klar segmentering på vertikaler og industrier eller på geografiske markeder. Om virksomhederne vælger først at sprede deres aktiviteter til nye vertikaler eller til nye geografiske markeder – eller en kombination af begge, afhænger helt af den enkelte virksomheds teknologi og produkt, og hvilken strategi virksomheden vælger, at den kan bære.

En klar vertikal segmentering giver virksomhederne et dybt kendskab til det enkelte segment og dermed et operationelt overblik. Virksomheden bliver skarp på viden om væsentlige faktorer, som kan være en drivkraft for et øget salg. Det gælder for virksomheden om at skabe klarhed over, hvilke konkrete behov virksomheden løser for kunderne. Samtidig er det vigtigt med klare strategier for, hvilke aktører det vil være relevant at tage fat i, og hvor de væsentlige kunder findes, der kan medvirke til at drive en øget efterspørgsel osv. Denne viden kan gøre indsalget hos potentielle kunder lettere for virksomheden, fordi det bliver tydeligt præcis, hvilken konkurrencemæssig fordel kunderne får af at købe det nye produkt.

CASEBOKS 3.1: ROVSING DYNAMICS: KLAR SEGMENTERING PÅ INDUSTRIER

Rovsing Dynamics udvikler og sælger overvågningssoftware til olie- og gasindustrien, den maritime industri og elforsyningsindustrien. Rovsing Dynamics har siden etableringen i 1997 serviceret elforsyningsindustrien og har siden 2004 arbejdet meget med at tilpasse strategien i forhold til, hvilke segmenter deres produkt skulle målrettes i mod. I 2007 ændrede Rovsing Dynamics sin salgsstrategi fra primært at være teknisk salg til mere værdibaseret salg for at få tag i de rigtige, store kunder. Samtidig gennemførte Rovsing Dynamics et analysearbejde, der resulterede i en kraftig fokusering af strategien mod tre segmenter, hvor virksomheden kunne være helt præcis på, hvilke fordele kunderne ville få med Rovsing Dynamics' produkt. Dette målrettede strategiske fodarbejde har bl.a. betydet en meget fokuseret indsats over for vindmølleindustrien, og har resulteret i en omsætningsvækst på gennemsnitlig 30 % over de seneste 4 år, uden vind, og gennemsnitlig 50 % inkl. vind.

Også ved ekspansion til nye geografiske markeder er klar segmentering og strategi nødvendig. Billedet fra de venturefinansierede virksomheder er, at enten starter virksomhederne deres internationale vækst ved at sikre sig en solid position på hjemmemarkedet og derfra brede aktiviteterne ud på nye markeder, hvorved hjemmemarkedet vil spille en stadig mindre rolle. Eller de vælger at være globale fra starten, hvor hjemmemarkedet stort set er uden betydning for deres aktivitet.

Når det gælder markedsgennemtrængning i nye geografier peger virksomhederne på kendskab til og viden om det specifikke marked som en afgørende faktor for at trænge ind med succes. Det gælder fx det pågældende markeds dynamik, industristruktur og kulturelle forskelle. Kun sjældent giver det mening at strukturere

salgsprocessen på samme måde i forskellige geografier. Det er væsentligt, at virksomhederne ved præcist, hvilke kunder og personer de skal tage kontakt til for at opbygge en stærk position på et nyt marked.

CASEBOKS 3.2. ZOOMIO: STRATEGITILPASNING PÅ NYE MARKEDER

Zoomio er en software-virksomhed, der blev etableret i 2003. Virksomheden udvikler platformen Zoomio Campaigner til digital styring og effektivisering af marketingkampagner. Platformen kan automatisere marketingindsatser og kombinere flere kommunikationskanaler, bl.a. SMS, telemarketing og e-mailudsendelser. Zoomio har pt. aktiviteter i Danmark, Tyskland og Holland. Zoomio er gået til nye geografier ud fra en strategi om at gå dybt ind i hvert nyt marked, hvor Zoomio kan se, at der er mulighed for at vinde markedsandele. Strategien er at finde det bløde punkt i markedet, der kan give fart i salget og udnytte dette i bund, inden Zoomio tager fat i et nyt marked.

Ved overgangen til nye geografier har Zoomio gjort den erfaring, at marketing håndteres forskelligt i forskellige lande. Derfor kræver deres forretningsområde og marked en dyb forståelse af det enkelte markeds dynamik, og forretningsmodellen og salget skal indrettes derefter og kan ikke blot kopieres fra andre markeder. Det har givet succes på det hollandske marked, der i dag udgør ca. 20 % af Zoomios omsætning.

Igen er der også store individuelle forskelle afhængigt af produktet. For nogle virksomheder vil der være få relevante kunder i det enkelte geografiske marked og derfor behov for at gå bredt i flere geografier på samme tid efter nøje udvalgte kunder. Mens det for andre virksomheder vil være mere relevant at gå i dybden i få, strategisk udvalgte markeder.

CASEBOKS 3.3. NAPATECH: KLAR STRATEGISK SATSNING PÅ USA

Napatech blev etableret i 2003 og udvikler og markedsfører højt-ydende netværkskort til behandling af Gigabit netværkstrafik. Netværkskortene anvendes til brug for behandling og analyse af netværkstrafik inden for overvågning, sikkerhed samt kontrol og optimering af virksomheders og organisationers netværkstrafik. Den konstant øgede anvendelse af internettet skaber behov for løsninger, der kan aflaste servere og computere, ligesom behovet for at overvåge trafikken også er eksploderet de seneste år.

På grund af Napatech's teknologi og strategisk valgte OEM-strategi (se caseboks nedenfor) fandtes de væsentlige spillere og dermed vigtige kunder stort set alle på det amerikanske marked. Napatech etablerede derfor som led i strategien et salgskontor i Silicon Valley i 2004. Målet var, at virksomhedens produkt og service skulle være på linie med deres amerikanske konkurrenter og deres tilstedeværelse i markedet være lige som om, de var en amerikansk virksomhed. I dag kommer 80 % af Napatechs omsætning fra det amerikanske marked.

Adgang til nye geografier

Vejen ind på et nyt marked kræver et stort forarbejde for at opbygge et kendskab til det pågældende marked og de potentielle kunder. De første kunder er som regel væsentlige som referencekunder for at opbygge en solid kundebase på det enkelte marked. Derfor består udfordringen i at få skabt opmærksomhed om virksomheden og dens produkt og få etableret kontakt til de første kunder. De venturefinansierede virksomheder fremhæver, at tilstedeværelse på store salgsmesser og væsentlige konferencer inden for deres industri, hvor andre vigtige spillere også deltager, er en ofte benyttet metode til at udbrede kendskabet til deres produkt hos potentielle kunder. Industrimesser og konferencer bidrager ikke alene til at profilere virksomheden, men er også en måde til, at virksomheden kan øge sit industrikendskab i det enkelte marked.

CASEBOKS 3.4: SOPHION: IND I KINA VIA KONFERENCE OG PERSONLIGE KONTAKTER

Medicoteknik-virksomheden Sophion blev etableret i 2000 og har udviklet et system, der ved hjælp af den såkaldte patch clamp-teknologi kan teste nye medikamenters virkning på den del af de menneskelige celler, som hedder ion-kanaler. Ion-kanalerne transporterer ioner ind og ud af cellerne, og forskellige stoffers indvirkning på dem kan enten være vejen til at helbrede en sygdom – eller en alvorlig bivirkning. Sophions forretningsidé hviler på en antagelse af, at der er rigtigt mange penge at spare på at få testet et stofs indvirkning på ion-kanalerne, allerede inden at det helt store forskningsprogram går i gang

Fra ikke at have en eneste kinesisk kontrakt i 2007 har Sophion nærmest monopol på det kinesiske marked for denne type tests i dag. Det kinesiske marked blev åbnet ad to veje. For det første besluttede virksomheden i 2007, at de skulle deltage i den første conference om ion-kanaler i Kina. På messen deltog alle inden for feltet i Kina, men det viste sig også, at Sophion var det eneste selskab uden for Kina, der deltog. Det gav en naturlig opmærksomhed fra messedeltagerne og skabte et stort kendskab til virksomheden og dens produkt hos centrale aktører. For det andet havde Sophion et godt fodfæste i USA hos en række forskere i industrien, der var af kinesisk oprindelse. Nogle af disse forskere er i dag vendt hjem til Kina i kinesiske medicinalvirksomheder og forskningslaboratorier og har derfor taget Sophions produkter med sig til Kina.

Personer er en anden nøgleindgang til nye markeder og potentielle kunder. Kontakter ind i et nyt marked skabes ofte gennem personer, som har kendskab til industrien i det pågældende marked, og som har et udviklet netværk, der kan være basis for nye kundekontakter. Kontakten til de første kunder kan også komme gennem de personer, som virksomheden har haft etableret et udviklingssamarbejde med i forbindelse med at udvikle og færdiggøre produktet.

De venturefinansierede virksomheder er ofte villige til at investere betydeligt i at rekruttere lige præcis den medarbejder, der kan være med til at skabe et øget salg på et nyt marked. At få fat i de rigtige personer kræver dog også, at virksomhederne har et kendskab til markedet, så de har overblik over, hvilke personer det vil være attraktivt at få tilknyttet virksomheden.

At personerne er væsentlige, understreges også af, at flere af de venturefinansierede virksomheder fremhæver, at mindre succesfulde forsøg på at komme ind på nye markeder også har haft baggrund i, at de personer, der skulle løfte salget på det pågældende marked, ikke har levet op til forventningerne.

Endelig kan fusioner og tilkøb af andre virksomheder være en vej til markedet, som kan give virksomhederne et boost i forhold til at skabe volumen. Når virksomhederne overtager en anden virksomheds kundebase, kan de skabe et mere solidt forretningsmæssigt fodfæste end ved organisk vækst og derved skalere produktionen og understøtte en aggressiv vækst.

CASEBOKS 3.5: CMC BIOLOGICS KØBTE TEKNOLOGI OG ADGANG TIL USA

CMC Biologics, som blev etableret i 2001, er en one-stop-shop for udvikling af proteiner til lægemidler, og CMC med 370 ansatte er én af ca. fem virksomheder i verden, som har tilstrækkelig viden til at bistå medicinalfirmaer med at udvikle et molekyle til et færdigt produkt.

CMC Biologics købte i december 2007 den amerikanske virksomhed ICOS Biologics i Seattle, USA af Eli Lilly. Købet gav CMC et mere solidt forretningsmæssigt fodfæste og flere nye muligheder. For det første betød den tilkøbte virksomhed, at CMC fik adgang til en ny teknologi og kompetencer, som CMC Biologics ikke havde i forvejen. Med tilkøbet kunne CMC Biologics håndtere hele produktionen af lægemidler, fra kunden kommer med et molekyle i en rystekolbe, og til kunden går ud med et færdigt produkt. For det andet gav købet af ICOS en fysisk tilstedeværelse på det amerikanske marked ligesom CMC Biologics' konkurrenter. I dag henter CMC Biologics kun ti % af omsætningen på det danske marked og ca. 50 % af omsætningen genereres på det amerikanske marked

Etablering på nye markeder

Når virksomhederne går ind på nye markeder, skal strategien fastlægges, og de skal opbygge en organisation for marketing og salg. Grundlæggende set kan virksomhederne vælge mellem selv at investere i at opbygge en salgsorganisation eller at sælge indirekte gennem eksterne parter.

Direkte salg

Direkte salg kræver, at virksomheden selv opbygger en salgsorganisation, der har en størrelse til at håndtere de markeder, hvor virksomheden gerne vil være til stede. Det er kapitalkrævende og risikofyldt, men giver til gengæld virksomhederne fuld kontrol over deres salg, ejerskab over markedet og muligheden for løbende at overvåge og justere i forhold til nøgletal. Samtidig giver det virksomhederne mulighed for at have direkte kontakt til deres kunder og få feedback, der især i begyndelsen kan være væsentlig for at tilpasse og målrette virksomhedernes produkter, salg og service.

Partneraftaler

Indirekte salg kan til gengæld tilrettelægges på flere måder. Ved partneraftaler sælger de venturefinansierede virksomheder typisk deres produkter gennem aftaler med en eller flere større og mere veletablerede virksomheder. Salg gennem partnere kan være en effektiv vej til at skalere forretningen, men salget afhænger på denne måde direkte af partnerens engagement og loyalitet.

CASEBOKS 3.6 POWERSENSE: PARTNERSKAB MED IBM

PowerSense, der er etableret i 2006, har udviklet en teknologi, som gør det muligt for eldistributionsselskaber at overvåge og finde fejl på elnettet. PowerSense har etableret strategisk samarbejde med IBM. Virksomhedens produkt består af optiske sensorer med tilknyttet hardware og software. For at energiselskaberne skal få det fulde udbytte af produktet, er der som regel behov for at integrere med energiselskabets øvrige it- og software-løsninger. PowerSense skaber populært sagt et behov hos energiselskaberne, som IBM kan være med til at løse. Omvendt har IBM ofte energiselskaber som kunder, og her kan IBM være med til at skabe forretning for PowerSense. Samarbejdet med IBM har åbnet flere internationale markeder for PowerSense.

OEM-leverandører er en form for indirekte salg, som oftest benyttes af komponentproducerende virksomheder, der ligger så langt tilbage i værdikæden, at det giver mere mening at sælge produktet som del af en større producents produkter. OEM-salg er imidlertid et vanskeligt marked at trænge ind på, fordi det kræver, at virksomhedens produkt kan sælges som del af en anden aktørs produkter. Virksomhederne skal derfor have etableret et partnerskab med nøgleaktører på deres marked. Samtidig er det væsentligt især for venturefinansierede virksomheder, at de ikke binder sig op på en enkeltaktør, fordi det vil begrænse mulighederne, når virksomheden skal exitte fra investorernes porteføljer. OEM-salg stiller desuden store krav til virksomhedernes likviditet, fordi salgscyklussen er længere end ved et direkte salg.

CASEBOKS 3.7: NAPATECH'S STRATEGISKE POSITION SOM OEM-UNDERLEVERANDØR

Napatech blev etableret i 2003 og udvikler og markedsfører højt-ydende netværkskort til behandling af netværkstrafik. Napatech valgte fra begyndelsen bevidst at satse på at blive OEM-underleverandør til de store hardware-producenter på netværksmarkedet. De store spillere på netværksmarkedet havde alle tusindvis af udviklingstimer bundet op i deres slutbrugerprodukter, og et decideret slutbrugerprodukt var ikke en reel mulighed for Napatech. I stedet valgte de som OEM-underleverandører at gøre de store, potentielle konkurrenter til kunder. Det har skabt en hastigt voksende forretning for Napatech, der har haft en omsætningsvækst på mere end 250 % over de sidste 2 år.

Distributører og agenter

På markeder, som er mere vanskelige at håndtere fx på grund af kulturelle eller sproglige barrierer, anvender venturefinansierede virksomheder ofte distributører eller agenter fra det lokale marked. De kender markedet og de potentielle kunder, og har derved lettere ved at skabe sig en adgang til markedet. Mange af de venturefinansierede virksomheder fremhæver dog, at et succesfuldt samarbejde med distributører forudsætter, at distributøren har et godt kendskab til teknologien og dens muligheder. Hvis det er på plads, er sandsynligheden større for at kunne etablere en salgsvolumen, der giver virksomhederne en væsentlig indtjening, eftersom de som regel kun får royalties af salget ved aftaler af denne type.

CASEBOKS 3.8. ROVSING DYNAMICS: VEJEN IND I KINA

Rovsing Dynamics, som udvikler og markedsfører overvågningssoftware til olie-gasindustrien, den maritime industri og elforsyningsmarkedet, har i dag ca. 20 % af deres omsætning på det kinesiske marked. Rovsing Dynamics startede med at sælge ved hjælp af en lokal distributør på det kinesiske marked. Det skyldtes primært de kulturelle og sproglige barrierer, som gjorde det vanskeligt for Rovsing Dynamics at trænge ind via hovedkontoret i Danmark. Som bindeled mellem selskabet og markedet har Rovsing Dynamics ansat en lokal konsulent, som også varetager kontakt til nye kunder og samarbejdspartnere.

Erfaringen fra de venturefinansierede virksomheder, der er kommet ind i et solidt vækstforløb, viser en række fordele og ulemper ved de forskellige salgsmetoder.

Direkte salg giver virksomhederne 100 % indtjening og fuldt ejerskab over markedet samt direkte kontakt til kunder og giver et fundament for salget, hvor det er ligetil at overvåge og tilpasse afhængig af tilbagemeldinger fra kunderne. Men omvendt er det en omkostningstung salgsmetode, som skal afvejes i forhold til den strategiske vigtighed af direkte kontakt med kunderne og behovet for tilstedeværelse over for kunderne i markedet.

CASEBOKS 3.9. ZOOMIO: FRA PARTNERSKABER TIL DIREKTE SALG TIL PARTNERSKABER IGEN

For at begrænse omkostningerne i etableringsfasen valgte software-virksomheden Zoomio først at sælge gennem partnerskaber. Desværre gik det efter nogen tid op for Zoomio, at det ikke gav den salgsmæssige effekt, som de havde håbet på. Derfor sadlede virksomheden om og ansatte sine egne sælgere. Først da disse var på plads, fik Zoomio for alvor gang i salget. For at få øge deres forretningsmæssige fodfæste og skalere forretningen, har Zoomio igen set på at kombinere det direkte salg med partnerskaber og er påbegyndt OEM-partnerskaber med succes.

Det generelle billede fra de venturefinansierede virksomheder, som har klaret sig godt indtil i dag, er, at virksomhederne typisk starter med at gå direkte til kunderne og opbygge en begrænset salgsorganisation. Når de står over for at skulle skalere salget væsentligt, er det ofte erfaringen, at det er nødvendigt at kombinere det direkte salg med partnerskaber for at udnytte partnernes markedsposition. Herved kan de skabe et tilstrækkeligt market reach.

Jo større volumen virksomhederne producerer og afsætter, jo tættere bliver konkurrencen. Erfaringen viser, at de mindre virksomheder kan bevæge sig under radarhøjde for store konkurrenter op til, at de har vundet en vis markedsandel. Herefter bliver konkurrencen hårdere, fordi de skal kæmpe med de allerede etablerede konkurrenter om markedsandele. Her vil det ofte være nødvendigt at kombinere det direkte salg med andre salgsmetoder som fx OEM- og preferred partner-modeller for at kunne fortsætte væksten.

Det vil være et strategisk valg, om virksomhederne satser på at blive hel eller delvis underleverandør, som bl.a. afhænger af det produkt, virksomhederne udvikler og markedsfører. Fordelene ved at vælge en strategi som underleverandør er, at virksomheden kan koncentrere sig om en forholdsvis begrænset kundegruppe og derved undgå selv at skulle opbygge en stor salgsorganisation. Det giver et tæt samarbejde med de direkte kunder, som medvirker til at opbygge goodwill og netværk. Det kan give "kredit på kontoen" i forhold til eventuelle fejl og mangler ved nye udviklingsprojekter. Til gengæld bliver afstanden til slutbrugerne større.

CASEBOKS 3.10. ANALYZER: ERFARINGER MED FLERE SALGSMODELLER

Analyzer blev etableret i 2000 og udvikler og sælger et online analysesoftware og konsulentytelser tilknyttet produktet. Analyzer har i deres udvikling gjort sig erfaringer med både direkte salg, salg gennem partnere og franchise-modeller. I dag sælger Analyzer deres produkter og ydelser direkte på strategisk vigtige markeder, men har udviklet en franchise-model til geografisk udvidelse. Analyzer fremhæver fordele som tilstedeværelse, direkte ejerskab over markedet, og at man får hele indtjeningen selv ved direkte salg. Mens ulemperne er den højere risiko, og at det er mere kapitalkrævende og derfor ikke muligt at gå direkte ind på alle markeder. Analyzer har også forsøgt sig med partnerskaber, men har fundet frem til, at franchisemodellen er langt mere oplagt for deres type forretning. Hvor partnerskaber har en relativt lav loyalitet - særligt når det gælder software - og dermed kan lægge en begrænsning på den omsætning, der genereres gennem denne type salg, giver franchise en høj loyalitet og dermed en højere indtjening, uden at Analyzer selv skal løbe den store finansielle risiko. Ulempen ved franchise-modellen er, at virksomheden kun får 30-40 % af omsætningen i form af royalties, og at ejerskabet over markedet ligger hos franchisetager. Desuden kræver franchise stram kontraktstyring, og nøglen til succes ligger i at finde den rette person.

Udover de strategiske valg om hvilken form for salgsstrategi virksomhederne skal satse på, skal virksomhederne også beslutte sig for, hvordan de vil håndtere den enkelte geografi. Erfaringerne fra de venturefinansierede virksomheder, som allerede er i solide vækstforløb, viser, at virksomhederne typisk håndterer flere geografier fra det danske salgskontor. Salgsindsatsen opbygges som regel fra hovedkontoret, og når markedet så kommer i bevægelse, vil det være et strategisk valg, om virksomhederne skal etablere et salgskontor i det pågældende marked. Ofte viser erfaringerne, at tilstedeværelse er nødvendig på de strategisk væsentlige markeder.

CASEBOKS 3.11. MOBILE PEOPLE: STRATEGISK TILSTEDEVÆRELSE

Mobile People, som er etableret i 2002, har udviklet en platform, der understøtter lokale søgninger (local based search) og marketingsløsninger på mobiltelefonen for udgivere af fx vejvisere, telefonbøger og "gule sider". Mobile People's platform giver på én gang mulighed for at bygge en løsning på mobilen, der modsvarer den internetbaserede, samtidig med at deres platform kan distribuere og vise reklamer på mobiltelefonen, som knytter sig til søgningerne. Dette skaber øgede indtægtsstrømme for kunderne gennem reklame og marketing i forbindelse med lokale søgninger på mobilen. Mobile People er til stede i 13 markeder, men har oprettet salgskontorer i fire af markederne, bl.a. i USA og Australien. Strategien er, at i de markeder, som har Mobile People's primære fokus, er det nødvendigt med tilstedeværelse for at styrke forretningen og udnytte mulighederne for yderligere vækst. Salgskontorerne er etablerede med lokale projektledere, der har et netværk og personlige kontakter i industrien, som kan føre til nye forretningsmuligheder.

Salgskontorer i lokale markeder giver en helt anden fornemmelse for og kendskab til det enkelte marked. Ofte vil det være en fordel, at kontorerne køres af lokale personer med personlige kontakter og netværk, som har relationer til potentielle kunder og kender industrien i det pågældende marked. Det vil ofte være de lokale repræsentanter, der skaffer de første kunder, som kan give grundlag for et øget salg. Derfor fremhæves det også som meget vigtigt af de venturefinansierede virksomheder, at de første personer man har fat i, er de rigtige og kan åbne døre hos de rigtige kunder.

4. VÆKSTVIRKSOMHEDERNES KONKURRENCESITUATION

Uanset deres markedsposition vil de venturefinansierede virksomheder møde konkurrenter, når de bevæger sig ind på nye markeder. Dette gælder både for virksomheder, der introducerer produkter, som er nye på markedet og for virksomheder, der tilbyder et produkt, der er kendt på markedet, men som har features, der gør det billigere, bedre, mere fleksibelt eller på anden måde differentierer sig fra andre lignende produkter. Og som virksomhederne vokser og vinder markedsandele, intensiveres konkurrencen.

4.1. KONKURRENTER

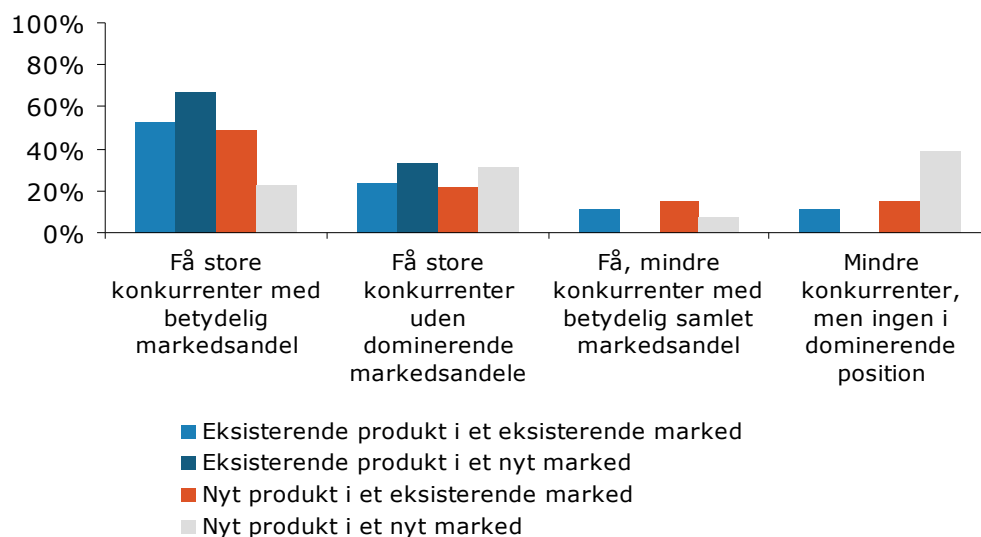
For at få et billede af de venturefinansierede virksomheders konkurrencesituation har vi bedt virksomhederne angive, hvordan de ser deres typiske konkurrencesituation. Her skelner vi mellem markeder, hvor store etablerede konkurrenter dominerer, og markeder hvor det primært er mindre virksomheder, der opererer.

De store etablerede virksomheder kan enten sidde med markante andele af markedet, eller de kan have væsentlige markedsandele uden dog at være i en dominerende position. Hvis konkurrenterne er mindre virksomheder, skelner vi mellem mindre virksomheder, der tilsammen sidder på en stor del af markedet og mindre virksomheder, som hver især har mindre markedsandele og derfor heller ikke til sammen har en dominerende position. Denne type konkurrenter vil typisk minde om de venturefinansierede virksomheder og være nye, mindre virksomheder, der er på vej ind i et marked.

De venturefinansierede virksomheder, der introducerer et nyt produkt på et nyt marked, vurderer, at de typisk møder konkurrenter i form af mindre virksomheder som dem selv, der endnu ikke har opnået en dominerende position. Dette skyldes ofte, at markedet endnu er meget umodent, og at der derfor fortsat er plads til, at nye virksomheder kan vinde betydelige markedsandele.

Konkurrencen vil generelt også være mindre hård end på mere udviklede og modne markeder, hvor store etablerede spillere dominerer- og nye virksomheder vil have gode muligheder for at skabe en voksende forretning på nye markeder, jf. figur 4.1.

FIGUR 4.1. VENTUREFINANSIEREDE VIRKSOMHEDERS MARKEDSPOSITION OG KONKURRENTER



Kilde: Vækstfonden

Derimod vil virksomheder, der tilbyder et produkt, som markedet kender i forvejen, typisk konkurrere på et marked med få, store konkurrenter. De etablerede virksomheder, som venturefinansierede virksomheder med eksisterende produkter konkurrerer imod, sidder typisk tungt på markedet med betydelige markedsandele. Men konkurrenterne kan også være få, store virksomheder, hvor ingen af dem endnu har opnået en dominerende markedsposition.

Det samme gør sig gældende for virksomheder, der introducerer et nyt produkt på et eksisterende marked. Disse virksomheder har også i de fleste tilfælde store, etablerede virksomheder som konkurrenter.

En række af de venturefinansierede virksomheder, som har klaret sig godt ind til nu, fremhæver konkurrencesituationen som en særlig udfordring, når nye produkter introduceres på eksisterende markeder.

Dette skyldes, at virksomhederne her primært konkurrerer mod mere eller mindre standardiserede produkter, der er indarbejdet i markedet. Konkurrenterne sælger derfor ikke et produkt af samme type produkt som dem selv. Udfordringen består i, at virksomhederne som nye aktører på markedet, skal overbevise kunderne om, at de skal investere i et nyt produkt frem for det produkt, de har anvendt hidtil.

Derfor er der holdningsbarrierer, der skal bearbejdes for at skabe sig en position på markedet. Det kræver store ressourcer i salgsarbejdet, ligesom uvished hos kunderne om fordelene ved at investere i det nye produkt ofte er en hæmsko for at substituere gængse produkter. Hertil kommer den hårde konkurrence som følge af,

at de etablerede virksomheder med eksisterende produkter har en konkurrencemæssig fordel, fordi de allerede har aftaler med den potentielle kundemasse.

CASEBOKS 4.1. NANGATE: KONKURRERER MOD GÆLDENDE PARADIGME

Nangate A/S blev etableret i 2004 og er i dag vokset til mere end 50 ansatte med afdelinger i 4 lande. Nangate udvikler og sælger avanceret software og IP (cellebiblioteker) til design af integrerede kredsløb, populært kaldet "chip". Nangate's produkter retter sig mod verdens førende producenter af chip eller elektroniske produkter, der indeholder chip lige fra mobiltelefoner over computere til høreapparater.

Langt hovedparten af alle chip bliver i dag designet efter metoder, som ikke har ændret sig grundlæggende i de sidste 20 år, såkaldt standard-celle baseret design. Nangate's teknologi og software gør det muligt at designe chip til deres konkrete anvendelse, hvilket dramatisk kan øge ydelsen eller nedsætte strømforbruget. Desuden kan Nangate's teknologi også anvendes til at sænke produktionsomkostningen eller øge funktionaliteten af det produkt, chippen integreres i.

Chip-markedet er kendetegnet ved meget hård konkurrence på ydelse, funktionalitet, pris og strømforbrug, og det er netop disse områder, som Nangate's produkter fokuserer på. Men fordi Nangate præsenterer en helt ny produktionsmetode, møder de hård konkurrence fra eksisterende spillere og konservatisme fra deres potentielle kunder. Det koster ekstra ressourcer for Nangate, fordi de ofte må investere udviklingskroner i at prøvebygge chip, så potentielle, nye kunder kan få en demonstration af det produkt, de køber.

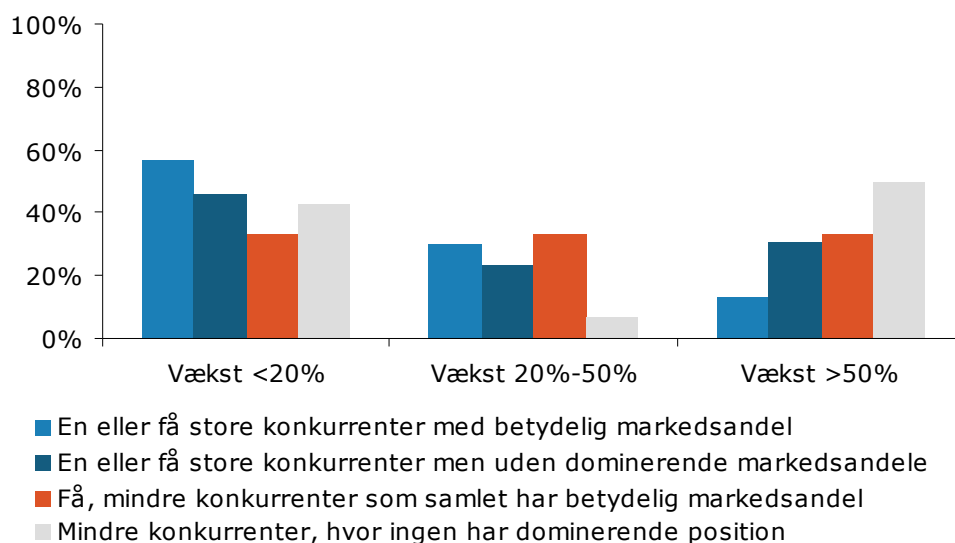
I takt med at det nye produkt vinder indpas på markedet og bryder gældende paradigmer, vil konkurrencen fra virksomheder med lignende produkter stige. De virksomheder, som var first movers med den nye teknologi, vil dog på dette tidspunkt have en konkurrencemæssig fordel, fordi de allerede har kunder.

Vækst og konkurrenter

Den største vækst skabes i virksomheder, der opererer på markeder, hvor der kun er mindre, konkurrerende virksomheder uden dominerende position.

Omvendt viser de årlige vækstrater også, at de virksomheder, der har få, store etablerede konkurrenter, har vanskeligere ved at opnå den samme høje vækst som virksomheder med mindre konkurrenter. Dette skyldes bl.a., at de skal konkurrere med etablerede virksomheder, som allerede har et solidt forretningsmæssigt fodfæste, jf. figur 4.2.

FIGUR 4.2. VÆKSTVIRKSOMHEDERS KONKURRENCESITUATION FORDELT PÅ ÅRLIG VÆKST

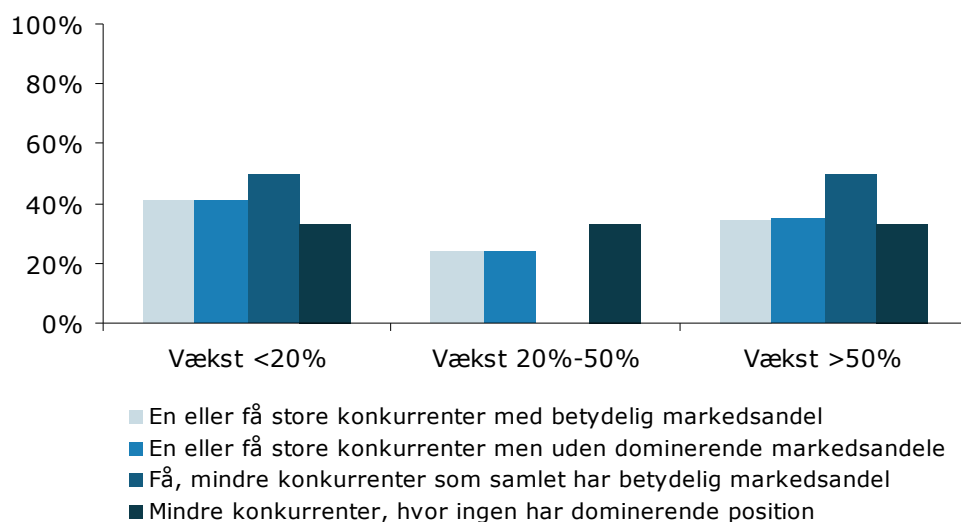


Kilde: Vækstfonden

Billedet af de venturefinansierede virksomheders vækst i forhold til deres konkurrencesituation underbygger således, at virksomheder, der introducerer et nyt produkt i et nyt marked, også har størst sandsynlighed for at skabe høj vækst. Her er markedet ofte præget af ganske få konkurrenter, og oftest møder de venturefinansierede virksomheder mindre virksomheder som dem selv, som endnu ikke har opnået en dominerende markedsposition. Derved bliver deres markedsekspansion mindre konkurrencefyldt.

Ser vi på den vækst, virksomhederne forventer over de næste tre år, regner flere af de virksomheder, der konkurrerer med store, etablerede spillere med at have opnået større markedsandele, jf. figur 4.3.

FIGUR 4.3. VÆKSTVIRKSOMHEDERS KONKURRENCESITUATION OG FORVENTET ÅRLIG VÆKST



Kilde: Vækstfonden

En langt større andel af disse virksomheder forventer årlige vækstrater over 20 %, end når vi ser på de vækstrater, de har opnået indtil videre. Også flere virksomheder med mindre konkurrenter har forventninger om højere vækstrater de næste par år i forhold til den allerede opnåede vækst

CASEBOKS 4.3. PROXEON: ØGET KONKURRENCE VED VÆKST

Proxeon, der er stiftet i 2002, udvikler og sælger avanceret udstyr til forskning i proteineres funktion, også kaldet "proteomics". En vigtig nøgle til at analysere, forstå og udvikle nye lægemidler ligger gemt i kroppens proteiner. Udstyr fra Proxeon gør det muligt for forskerne på laboratorierne, i de store farmaceutiske virksomheder og på universiteter verden over at skære tid og omkostninger fra i jagten på nye lægemidler og bedre behandlinger af sygdomme. Det handler om hurtigt at finde de mest lovende biomarkører og undgå at bruge tid og penge på de mange blinde spor, der typisk opstår i jagten på nye lægemidler. To store globale spillere dominerer proteomics-markedet, og der findes en tredje konkurrent på størrelse med Proxeon. Proxeon har i dag omkring 5 % af markedet, men vil gerne op på 10 % i løbet af de kommende år. Her forventer Proxeon, at konkurrencen intensiveres, og at det vil blive nødvendigt at øge Proxeons salg gennem partnere og OEM-aftaler for at få tilstrækkeligt "market reach". Udfordringen for Proxeon er derfor at få indrettet virksomheden fra en udviklingsorienteret virksomhed til et salg- og markedsførings-selskab, så virksomheden kan vinde markedsandele fra konkurrenterne.

4.2. PRODUKTDIFFERENTIERING

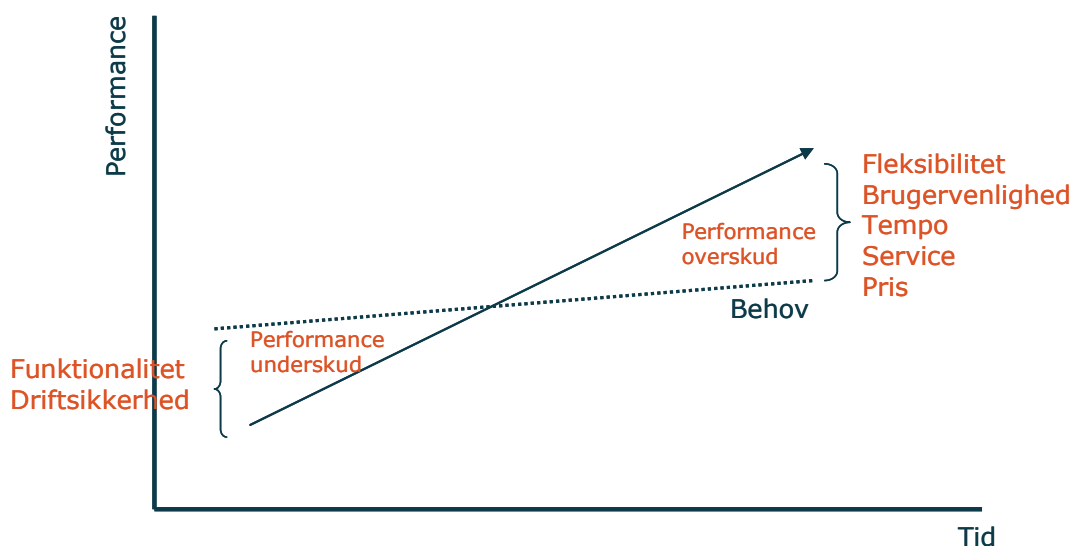
Når nye virksomheder introducerer produkter på markedet, fremhæver de det som væsentligt for det første at have afdækket potentielle kunders behov og for det

andet at have kendskab til de primære konkurrenter. Virksomhederne skal være afklarede med, hvad der er deres produkts komparative fordel, og hvilke features det er væsentligt at fremhæve i salgsarbejdet over for potentielle nye kunder. Dette afhænger bl.a. af, hvilken vækststrategi virksomheden arbejder med, og hvordan virksomhedens produkt placerer sig i markedet, jf. figur 4.4.

Virksomheder, der introducerer nye produkter i markedet, skal overbevise potentielle kunder om at investere i nye produkter, hvis fordel de endnu ikke er bevidste om, og som de følgelig ikke har et erkendt behov for. Der er derfor et performance-gab, indtil kunderne har erkendt, at de nye produkter giver dem en fordel, og produkterne er færdigudviklede. Virksomheder med produkter, der rammer dette performance-gab, vil typisk konkurrere på at producere de bedst mulige produkter. Det betyder, at kernen er produkternes funktionalitet og driftssikkerhed, der giver kunderne en højere værdi og øget fleksibilitet i forhold til eksisterende produkter, jf. figur 4.4

For virksomheder med produkter, der konkurrerer med allerede eksisterende produkter, er situationen anderledes. Her vil kunderne gerne have produkter af en bedre kvalitet, og virksomhederne vil typisk kunne konkurrere på features ved produktet så som fleksibilitet, brugervenlighed og serviceydelser tilknyttet produktet.

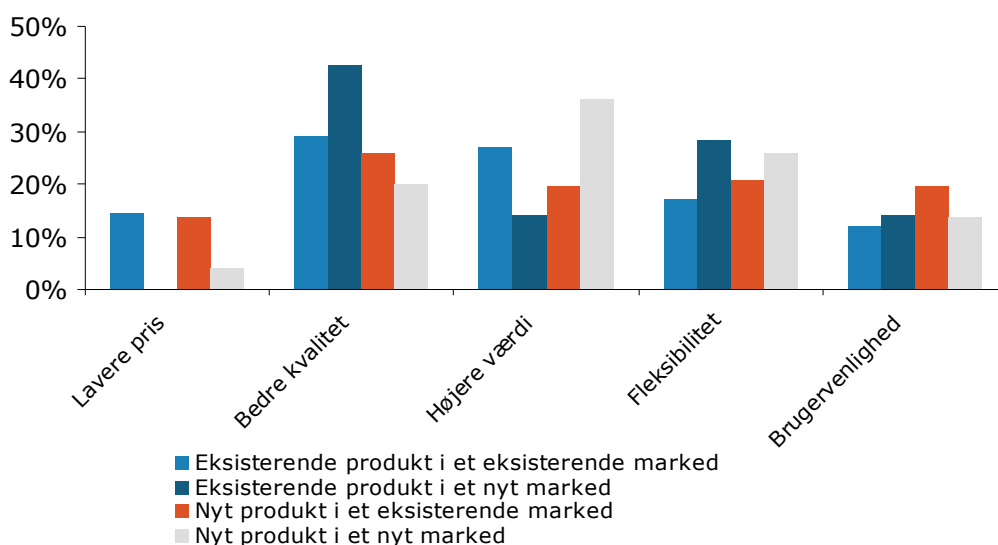
FIGUR 4.4 KONKURRENCEPARAMETRE AFHÆNGIG AF PRODUKTTYPE



Kilde: Christensen and Raynor, *The Innovator's Solution*, 2003

Vi har bedt de venturefinansierede virksomheder svare på, hvilke parametre deres produkt adskiller sig på, hhv. lavere pris, bedre kvalitet, højere værdi, fleksibilitet og/eller brugervenlighed, jf. figur 4.5

FIGUR 4.5. MARKEDSPOSITION OG PRODUKTDIFFERENTIERING



Kilde: Vækstfonden

Når vi holder virksomhedernes markedsposition op mod, hvilke parametre produktet differentierer sig på, bekræfter de billedet af, at virksomheder med nye produkter konkurrerer på at give højere værdi til deres kunder og adskille sig ved produkternes funktionalitet, fx flexibilitet og brugervenlighed.

De venturefinansierede virksomheder, der kommer på markedet med et kendt produkt, fremhæver, at de har produkter, der adskiller sig fra konkurrenternes ved at tilbyde en bedre kvalitet, end den kunderne er vant til. De baserer således deres salg og vækst på, at de kan tilbyde et produkt, der er bedre end de gængse produkter på markedet.

Samtidig kan virksomheder, der introducerer et produkt, som er kendt af markedet i forvejen, ofte tilbyde kunderne et produkt, der giver kunderne en højere værdi, end de hidtil anvendte produkter. Hvis virksomheden går til et nyt marked med sit produkt, er flexibilitet i produktet også et salgsargument.

CASEBOKS 4.4. PHASEONETRIALS: TILKNYTNING TIL HOSPITAL GIVER

SPECIALISTKOMPETENCER

PhaseOneTrials, der er etableret i 2003, er en kontraktforskningsvirksomhed (CRO), som gennemfører højt specialiserede kliniske fase I - og tidlige fase II-afprøvninger af nye lægemiddelkandidater.

Det globale marked er domineret af få, store aktører, der sidder på mere end 50 % af omsætningen i det globale marked. PhaseOneTrials har i forhold til deres store konkurrenter den fordel, at de er placeret på Hvidovre Hospital, hvilket giver dem mulighed for at trække på højt specialiserede kompetencer og at honorere de stigende sikkerhedskrav ved bl.a. "first-in-man"-studier. PhaseOneTrials har derfor specialiseret sig i at håndtere særdeles komplicerede forsøg, som skræddersyes efter hver enkelt kundes specifikke behov og sikrer høj kvalitet i datagrundlaget. PhaseOneTrials har derfor som strategi at differentiere sig ved at tilbyde kunderne en højere værdi ved deres ydelser, end de kan få hos deres globale konkurrenter.

Lavere pris fremhæves endvidere som et salgsargument især for virksomheder, der skal ind i allerede eksisterende markeder. Her kan virksomheder, der kommer ind i markedet vinde markedsandele alene på at give kunderne en lavere pris end konkurrenterne. Denne type produktdifferentiering anvendes typisk i mere modne produktsegmenter, der er præget af hård konkurrence.

CASEBOKS 4.5. MODSTRØM: LAVERE PRIS OG HØJERE VÆRDI FOR KUNDERNE

Modstrøm er et billigt og klimavenligt elselskab, der konkurrerer med de eksisterende el-leverandører ved at tilbyde kunderne el til en lavere pris. Men kunderne kan også vælge at anvende den besparelse, de opnår, til at reducere deres CO₂-fodaftryk ved at lade Modstrøm opkøbe og destruere CO₂-kvoter.

Modstrøm sælger altså et eksisterende produkt på et eksisterende marked – el til forbrugerne - ved at differentiere sig på pris og ved at give kunderne en højere værdi ved køb af Modstrøms produkt, fordi de også kan opnå en klimavenlig profil.

Ser vi på de virksomheder, der introducerer nye produkter i et nyt marked, adskiller de sig typisk ved at give kunderne en højere værdi, når de anvender deres produkter, ligesom produktet giver kunderne en fleksibilitet, som de ikke får hos konkurrenterne.

Derimod er der bred variation, når nye produkter skal introduceres på kendte markeder, men flest respondenter peger på, at deres produkter adskiller sig fra konkurrenternes ved at give kunderne en højere værdi. Dette skyldes, at det generelt er vanskeligt at introducere et nyt produkt til et eksisterende marked, fordi

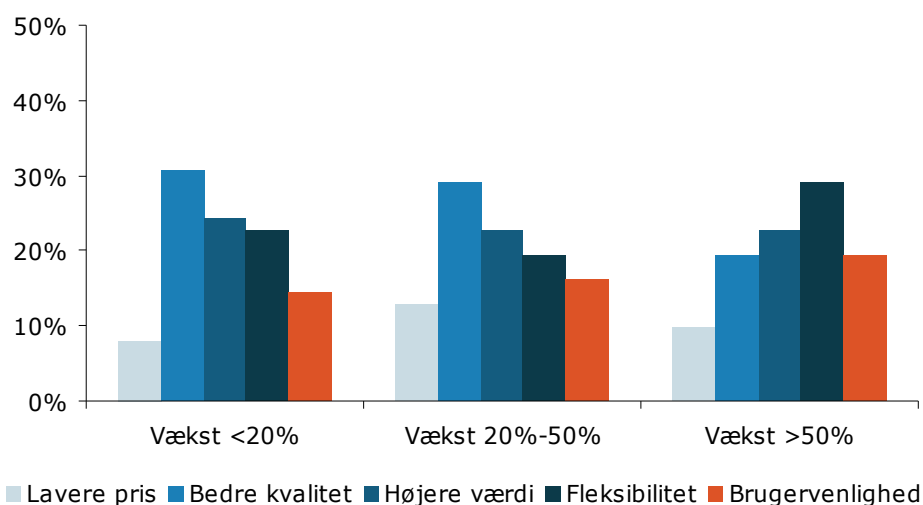
virksomhederne ofte er oppe mod gængse teknologier, vaner og holdninger. Her kan en bedre kvalitet være med til at overbevise kunderne om, at den ny teknologi er investeringen værd, fordi den giver dem noget, de ikke har i forvejen.

Produktdifferentiering og vækst

Spørgsmålet er, om der er forskel på, hvilke elementer i markedsføringsstrategien de venturefinansierede virksomheders produkter adskiller sig på, når vi ser på den vækst, de har skabt de seneste år?

Når virksomhederne er inddelt i grupper efter deres årlige vækst siden 2005, giver det os en indikation af, hvilke kriterier der ser ud til at have størst betydning for at skabe vækst. Igen er det væsentligt at pointere, at der er store individuelle forskelle på, hvilke kriterier der har betydning for den enkelte virksomhed afhængig af produkt, markedsposition, branche osv. Men analysen kan give os et fingerpeg om, hvilke kriterier det kan være væsentligt at overveje for virksomhedernes produkt, når virksomhederne tager fat på en vækststrategi, jf. figur 4.6.

FIGUR 4.6 PRODUKTDIFFERENTIERING I FORHOLD TIL ÅRLIG VÆKST



Kilde: Vækstfonden

Flertallet af de virksomheder, der har skabt en høj årlig vækst siden 2005, fremhæver produktets fleksibilitet, som et væsentligt konkurrenceparameter. Men også faktorer som højere værdi for kunderne og bedre kvalitet og brugervenlighed ser ud til at have en betydning.

Derimod ser det ud til, at flest virksomheder med årlige vækstrater op til 50 % fremhæver bedre kvalitet i forhold til konkurrenternes produkter som et væsentligt kendetegn ved deres produkter, og derefter følger højere værdi og produktets fleksibilitet.

For alle vækstgrupper gør det sig gældende, at lavere pris ikke er afgørende en konkurrenceparameter for de venturefinansierede virksomheders produkter, når de skal adskille sig fra deres konkurrenter. Det skyldes nok primært, at størstedelen af de venturefinansierede virksomheder beskriver sig selv som virksomheder, der introducerer nye produkter på eksisterende markeder. Konkurrencen sker derfor primært mod gældende paradigmer og etablerede virksomheder, mens konkurrencen mod virksomheder med lignende produkter endnu ikke er så udviklet. For denne type virksomheder er det mere væsentligt at demonstrere, at deres produkter giver værditilvækst til deres kunder, hvor lavere pris typisk er en konkurrenceparameter, der anvendes i meget konkurrencetætte markeder.

5. KRITISKE FAKTORER FOR VÆKST

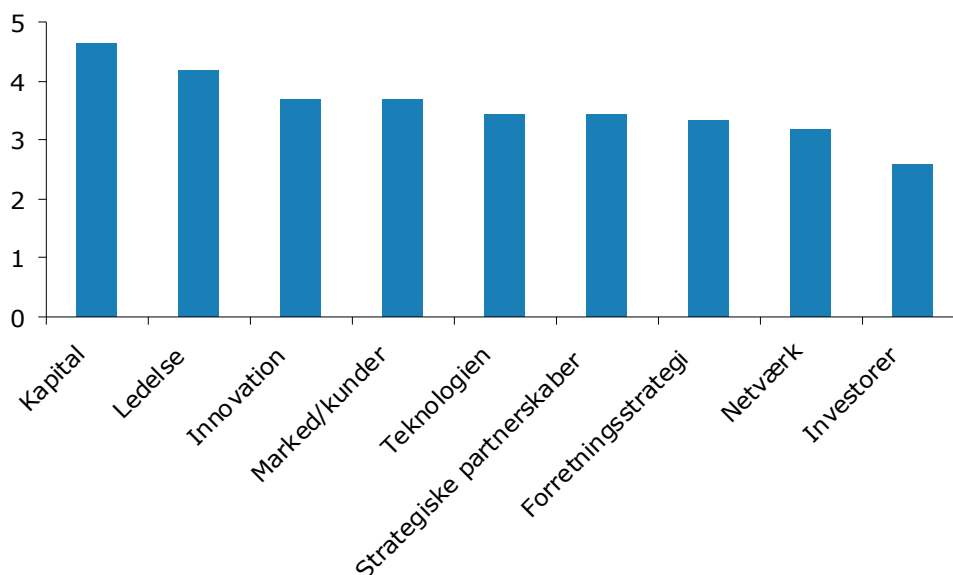
Vækstvirksomhedernes betydning for den danske økonomi er betydelig både i form af de arbejdspladser, virksomhederne skaber, og det markante økonomiske bidrag deres omsætning giver. Derfor står vækstvirksomhederne højt på den politiske dagsorden i de fleste vestlige lande, og i Danmark er det regeringens mål, at Danmark i 2015 skal være blandt de lande i verden, der har flest nye vækstvirksomheder.

5.1 VÆKSTFAKTORER

Men hvad er det, der har betydning for, om en virksomhed udvikler sig og skaber høj vækst, eller om virksomheden kommer ind i et mere moderat udviklingsforløb? Det er uden tvivl kombinationen af en lang række forhold lige fra virksomhedens idé og produkt til ledelsens evne til at eksekvere på virksomhedens strategi. Hertil kommer en lang række andre forhold, som også har indflydelse på virksomhedens udviklingsforløb.

Vi har spurgt de venturefinansierede virksomheder, der allerede har demonstreret deres evne til at vokse, hvilke faktorer, de vurderer, har haft størst betydning for deres vækst. På denne måde kan vi komme nærmere på, hvad det er for faktorer, der er særligt væsentlige for virksomhederne, når de skal vokse, jf. figur 5.1.

FIGUR 5.1. VÆSENTLIGE FAKTORER FOR VÆKST - SKALA 1-5 (5=VIGTIGST)



Kilde: Vækstfonden

Kapital er den faktor, som de venturefinansierede virksomheder fremhæver som mest betydningsfuld for deres udvikling – og med den aktuelle finanskriser er det endnu vigtigere for virksomhederne at have tilstrækkeligt med arbejdskapital. Kapital til at udvikle forretningen og til at få den til at vokse, er essentielt – og behovet for kapital vokser, som virksomheden udvikler sig. Som tommelfingerregel har virksomhederne typisk behov for 10 gange så meget kapital, når de skal skaleres internationalt i forhold til, når de skal nå til proof-of-concept.

Mange af de venturefinansierede virksomheder fremhæver adgang til kapital og finansiering som de områder, hvor de tydeligst mærker den finansielle krise, som en hæmsko for deres vækst. Generelt er virksomhederne ikke hårdt ramt på deres forretning, men mange oplever dog en mindre nedgang i aktiviteten.

Ledelse har også stor betydning, når virksomhederne skal udvikle sig og vokse. De venturefinansierede virksomheder fremhæver særligt sammensætningen af ledelsen på kompetencer. De kompetencer, som ledelsen har, har haft indflydelse på, hvordan virksomhederne har udviklet sig. For nogle har det været væsentligt, at ledelsen består af personer, der er iværksættere ind i sjælen, 24 timer i døgnet, og som har prøvet at starte egen virksomhed. Andre understreger, at det for dem har været mest vigtigt at kunne matche ledelsen hos de store virksomheder, der er deres kunder.

En af styrkerne hos de venturefinansierede virksomheder, der allerede er i solide vækstforløb, er, at der synes at have været en generel tendens til at tilpasse ledelsen i takt med virksomhedens udvikling. Virksomhederne har været opmærksomme på, at de kompetencer, der er behov for, ikke er de samme, når virksomheden skal udvikle produkter, når produkterne skal kommercialiseres og når forretningsmodellen dernæst skaleres og internationaliseres. Her skal personer i ledelsen udskiftes, så der hele tiden er kompetencer til at håndtere de udfordringer, virksomhederne aktuelt står over for. Her fremhæver flere særligt overgangen fra udviklingsfasen til vækstfasen og det væsentlige i, at stifterne af virksomhederne ofte skifter rolle undervejs i virksomhedens udvikling.

Marked/kunder og teknologi har også betydning for de venturefinansierede virksomheder, når de skal vokse. Teknologien er for de fleste af disse virksomheder kernen i forretningen – og virksomheden var ikke blevet etableret uden teknologien som grundlag. For nogle virksomheder er det, at teknologien er "cutting edge" og meget avanceret, det der giver virksomhederne deres komparative fordel, mens teknologien for andre virksomheder blot er en platform for at sælge ydelser og services til deres kunder. Fælles for de venturefinansierede virksomheder er det imidlertid, at teknologien typisk er væsentlig i starten, men at teknologiens betydning for mange virksomheder daler relativt til markedets betydning, som virksomheden udvikler sig. Men teknologien kan igen blive vigtig relativt til markedet

og kunderne ved nye teknologispring, eller når virksomhederne skal udvikle og introducere nye versioner af deres produkt.

Når produktet introduceres på markedet, bliver det solgt af produktet og det at skabe en forretning og tjene penge på teknologien, som træder i forgrunden. Som en af virksomhederne udtrykker det: "Teknologien er egentlig 'piece of cake' – det er forretningen, der er det svære."

Strategiske partnerskaber har betydning i forbindelse med en vækststrategi, fordi de anvendes af de venturefinansierede virksomheder til at generere salg, særligt som effektive salgskanaler til at opnå bred eksponering i markedet. Men mange indgår også partnerskaber med strategiske spillere, når de udvikler på deres produkt, dels for at begrænse udviklingsomkostningerne, dels fordi det kan være medvirkende til at etablere referencer som er væsentlige, når det egentlige salgsarbejde går i gang.

De venturefinansierede virksomheder, der allerede er inde i vækstforløb, er alle etableret på innovative produkter, og derfor er **innovation** selvfølgelig altafgørende for at skabe en forretning. Innovation er hjørnестenen for at skabe vækst som ny virksomhed, fordi det er på nye produkter, at virksomhederne har mulighed for at konkurrere med de store etablerede spillere. Hvor etablerede virksomheder ofte koncentrerer sig om at vækste deres kerneforretning, har de nye og mindre virksomheder den fordel, at de kan være innovative og afsøge nye forretningsmuligheder, hvor ingen har været før. Ofte er det også det innovative aspekt i de nye virksomheders produkter, der giver dem en afgørende salgsparemeter i forhold til deres kunder. Kunderne kan ved at købe og anvende nye teknologier opnå et konkurrencemæssigt forspring i forhold til deres konkurrenter.

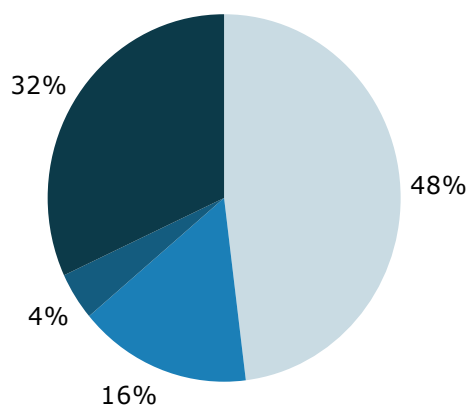
Innovation er altså ofte fundamentet for de nye virksomheders forretningsstrategi. Imidlertid har de venturefinansierede virksomheder et nuanceret forhold til vigtigheden af at have en **forretningsstrategi**. Virksomhederne erkender, at det er vigtigt at have en basal plan for, hvilken strategisk retning virksomheden skal tage, fx hvad angår, hvilke markeder og segmenter virksomheden skal angribe, hvordan produkterne skal sælges, hvordan produktion og logistik skal bygges op, og hvilken organisation virksomheden skal have på plads for at nå de fastsatte mål.

Men ligeså vigtigt som det er at have en grundlæggende strategi, er det for virksomhederne at være fleksible og omstillingsparate i forhold til strategien. Mange af de venturefinansierede virksomheder fremhæver, at det har været vigtigere for dem at kunne afvige fra strategien og slå til, når nye muligheder har vist sig, som ikke var forudsagt af strategiplanen. Det har i mange tilfælde været afgørende for virksomhedernes udvikling, at de har evnet at tilpasse sig markedet og lære af de forandringer, de har mødt undervejs.

5.2 VENTUREKAPITALENS BETYDNING FOR PORTEFØLJEVIRKSOMHEDERNE

Venturekapital leverer, som vist i kapitel to, et markant bidrag til den danske samfundsøkonomi. Men det er også interessant at se nærmere på, hvilken direkte effekt de virksomheder, som modtager venturekapital, oplever af at få eksterne investorer ind i virksomheden. Ventureinvestorer er kendetegnet ved, at de ud over at tilføre virksomheden kapital tager et aktivt ejerskab og tilfører virksomheden kompetencer, netværk og erfaring. Vi har spurgt alle de virksomheder, som på et tidspunkt har modtaget venturekapital, hvilken effekt de har oplevet af venturekapital, jf. figur 5.2.

FIGUR 5.2 VENTUREKAPITALENS BETYDNING FOR VIRKSOMHEDERNES UDVIKLING



■ Hurtigere udvikling ■ Ingen effekt ■ Langsommere udvikling ■ Overlevelse

Kilde: Vækstfonden

Næsten halvdelen af virksomhederne har oplevet, at venturekapital førte til en hurtigere udvikling i virksomheden, og for en tredjedel af virksomhedernes vedkommende har venturekapital været med til at sikre virksomhedens overlevelse.

De områder, hvor virksomhederne fremhæver, at investorerne primært bidrager, er ikke overraskende finansiering, men herudover fremhæver virksomhederne også et stort bidrag fra investorerne på strategi og ledelse.

I uddybende interview har virksomhederne primært peget på, at investorerne er væsentlige at have i bestyrelsen som sparringspartnere på det strategiske arbejde i virksomheden. Her kan investorerne anvende deres erfaringer og medvirke til at kvalificere de beslutninger, der træffes om virksomhedens udvikling.

Hertil kommer, at investorerne er gode til at stille deres brede netværk til rådighed for de venturefinansierede virksomheder, som de kan udnytte bl.a. til at få foden ind

hos nye kunder og i nye markeder og til at rekruttere nye personer til bestyrelse og ledelse.

Endelig fremhæver virksomhederne det væsentlige i, at investorerne er tålmodige og langsigtede og har tilstrækkeligt med "dybe lommer" til at finansiere virksomhederne – også hvis de ikke når de forventede resultater på den forventede tid.

Virksomhederne oplever, at mindre, drypvise kapitaltilførsler er belastende for virksomhedernes udviklingstempo og kan virke hæmmende på at nå de fastsatte mål.

6. KONKLUSION

Venturemarkedet udgør en beskeden, men voksende andel af den danske økonomi. Af de 15.000 til 20.000 virksomheder, som årligt etableres i Danmark, modtager kun ca. 0,25 % venturekapital. Men hvor meget fylder venturefinansierede virksomheder, når vi ser på deres beskæftigelse, omsætning, eksport, investeringer og forskning og udvikling? Analysen viser, at de virksomheder, som har modtaget venturekapital, bidrager væsentligt til samfundsøkonomien, i forhold til deres relativt begrænsede størrelse.

De venturefinansierede virksomheder har i 2008 i alt 24.000 beskæftigede og har siden 2005 skabt 8.000 jobs, hvilket svarer til en årlig vækst på 15 %. Til sammenligning har den private sektor generelt haft en samlet årlig beskæftigelsesvækst på 3,2 %. De venturefinansierede virksomheder har i alt skabt 5 % af nettotilvæksten af nye arbejdspladser i Danmark siden 2005. Dette skal ses i forhold til, at de ansatte i venturefinansierede virksomheder kun udgør omkring 1 % af den samlede danske beskæftigelse.

De venturefinansierede virksomheder har, grundet det høje teknologiske niveau i deres produkter, behov for højt specialiserede kompetencer. Derfor ligger lønniveauet i de venturefinansierede virksomheder typisk over det gennemsnitlige lønniveau i den private sektor. **Det samlede lønniveau i de venturefinansierede virksomheder i 2008 er i alt 10 mia. kr. Hermed bidrager medarbejdere i venturefinansierede virksomheder til samfundsøkonomien med et skatteprovenu på op til 4 mia. kr.**

Omsætningen i de venturefinansierede virksomheder i 2008 er 29 mia. kr. og er vokset fra 16 mia. kr. i 2005, hvilket svarer til en årlig omsætningsvækst på 21 %. De venturefinansierede virksomheder står for ca. 4 % af den samlede omsætningsfremgang i Danmark i perioden. Til sammenligning har den private sektor skabt en årlig stigning i omsætningen på 7,2 %.

Halvdelen af den omsætning, der skabes i de venturefinansierede virksomheder, stammer fra eksport. Siden 2005 er eksporten i de venturefinansierede virksomheder steget med 25 % om året, så den udgør i alt 17 mia. kr. i 2008.

Det betydelige fokus på forskning og udvikling i de venturefinansierede virksomheder betyder, at de spiller en central rolle i at løfte det samlede niveau for investeringer i forskning og udvikling i Danmark. **Danske venturefinansierede virksomheder har stået for knap 30 % af fremgangen i udgifterne til F&U fra 2005-2008.** EU's Barcelona-målsætning betyder, at Danmark har forpligtet sig til at investere 3 % af BNP i forskning og udvikling, hvoraf 2 % skal være privat forskning. **Venturefinansierede virksomheder investerede 3,7 mia. kr. i forskning og**

udvikling i 2008 – en årlig vækst på 20 % siden 2005. Virksomhederne forventer, at deres investeringer i forskning og udvikling i 2012 vil være på 7 mia. kr. eller 0,4 % af BNP. Dette bidrag vil være nok til at løfte Danmarks investeringer i forskning og udvikling til 3,1 % af BNP – og de venturefinansierede virksomheder udgør derfor et centralt bidrag til, at Danmark kan leve op til Barcelona-målsætningen.

Men hvilke strategiske beslutninger og overvejelser ligger der bag den vækst, de venturefinansierede virksomheder har skabt de seneste tre år, og hvordan planlægger de venturefinansierede virksomheder at nå de resultater, som de forventer i 2012?

Det har vi set nærmere på ved at gå lidt tættere på de venturefinansierede virksomheders vækststrategier, bl.a. hvordan de tilrettelægger deres go-to-market strategier, hvordan de opbygger deres salg, hvordan deres konkurrencesituation er og hvad de gør for at skille sig ud fra deres konkurrenter. Desuden har vi set nærmere på, hvilke faktorer virksomhederne tillægger størst værdi i det vækstforløb, de allerede har skabt.

Virksomhedernes vækststrategier varierer betydeligt og afhænger selvfølgelig af teknologi, branchestruktur, konkurrencesituationen og det marked, virksomhederne fokuserer på. Der er fx stor forskel på en software-virksomhed, der anvender internettet som distributionskanal og en virksomhed inden for medicoteknik, der sælger sit produkt som OEM-leverandør.

De virksomheder, der har skabt størst vækst indtil videre, har introduceret nye produkter, som markedet ikke havde kendskab til i forvejen. Den del af de venturefinansierede virksomheder, der introducerer allerede kendte produkter, har endnu ikke haft lige så markant et markedsgennembrud.

Nye produkter, som markedet ikke kender, giver altså virksomhederne et godt afsæt for et aggressivt vækstforløb, dels fordi de tilbyder en ny løsning, dels fordi markedet som regel endnu er umodent. Disse virksomheder opererer typisk i markeder, der er præget af mindre konkurrenter, hvor ingen endnu har opnået en dominerende position, og virksomhederne har dermed mulighed for at vinde markedsandele hurtigt.

Virksomheder med nye produkter og i markeder uden dominerende spillere skaber således størst vækst blandt de venturefinansierede virksomheder. Derimod har virksomheder i markeder med få, store etablerede virksomheder, som allerede har solidt forretningsmæssigt fodfæste, vanskeligere ved at skabe et aggressivt vækstforløb.

Knap halvdelen af de virksomheder, der på et tidspunkt har modtaget venturekapital, introducerer nye produkter på eksisterende markeder. Dette er især

fremherskende inden for life sciences og industri. Disse virksomheder fremhæver den særlige udfordring, at deres primære konkurrenter er virksomheder med løsninger, der fokuserer på det samme behov, som de venturefinansierede virksomheder. De venturefinansierede virksomheder introducerer imidlertid nye produkter målrettet samme behov. Derfor konkurrerer de venturefinansierede virksomheder mod gældende paradigmer, hvor det typisk er etablerede virksomheder, der har en konkurrencemæssig fordel, fordi deres produkter allerede er indarbejdet i markedet hos potentielle kunder til de venturefinansierede virksomheders nye produkter. Det stiller særlige krav til virksomhedernes salgsproces og deres strategi for markedsindtrængning.

Når vækststrategien skal tilrettelægges, har de virksomheder, der har klaret sig godt indtil nu, stor opmærksomhed på at udvælge segmenter og fokusere i forhold til, hvor de skal sælge deres produkter. Virksomheder, der klarer sig godt og hurtigt kommer ind i et vækstforløb, når de går på markedet, lægger ofte til grund, at de strategisk har haft stærkt fokus på at udvælge de segmenter, hvor deres produkter gør en forskel. Ved at foretage en kraftig segmentering skaber virksomheder et fokus for deres salgsindsats og bliver skarpe på, hvilke fordele forskellige typer kunder vil få med det nye produkt. Og dette giver sig udslag i et øget salg ifølge virksomhederne.

Desuden fremhæver de venturefinansierede virksomheder, at dybdegående viden og kendskab til det nye markeds dynamik og industriens struktur øger sandsynligheden for succesfuld indtrængning på nye markeder og i nye geografier. Virksomhederne påpeger, at det ofte skyldes personlige kontakter, som kan skabe adgang på det nye marked eller i den nye geografi. Virksomhederne tilkendegiver, at det er investeringen værd at ansætte lige præcis de personer, der kan give adgang til nye geografier og markeder. Det at virksomhederne har rekrutteret de helt rigtige personer, kan være indgangen til et øget salg på et nyt marked.

Dette bekræftes også af, at virksomhederne har oplevet store forskelle i graden af succes, afhængig af om de personer, der sælger virksomhedens produkter, har forståelse for teknologien og dens anvendelse, det pågældende markeds strukturer og har et personligt netværk i industrien hos potentielle kunder.

Hvordan virksomhederne tilrettelægger deres salgsindsats, afhænger selvfølgelig af produktet, og hvor det placerer sig i industriens værdikæde. Men hos de venturefinansierede virksomheder, der allerede er inde i solide vækstforløb, opbygger virksomhederne typisk direkte salg på strategisk vigtige markeder. Direkte salg giver ejerskab til vundne markedsandele et godt kendskab til kunderne og dermed vigtig feedback til virksomhederne, men det er også relativt omkostningstungt at opbygge. Når virksomhederne derfor skal øge deres market reach og skalere forretningsmodellerne, anvender de typisk en kombination af direkte salg og partnerskabs- og OEM-aftaler.

Når de virksomheder, som allerede nu er inde i et solidt vækstforløb, kigger tilbage på hvilke faktorer, der har været kritiske for deres vækst, fremhæver de en række forskellige aspekter af virksomhederne. Men mest væsentligt for virksomhederne er det at have tilstrækkeligt med kapital til at gennemføre en vækststrategi. Tommelfingerreglen om at det koster ti gange så meget at skabe en international ekspansion, som det koster at udvikle produktet, betyder, at kapital er afgørende for sandsynligheden for succes.

Men næsten lige så vigtigt er det, at ledelsen er på plads, og at den er kompetent til at kunne eksekvere på vækststrategien. Her er det et særligt kendetegn for de venturefinansierede virksomheder, der har klaret sig godt indtil i dag, at de har udviklet ledelsen i takt med virksomheden. På denne måde har de hele tiden haft de kompetencer i front for virksomheden, som har været nødvendige for virksomheden på det givne tidspunkt.

Teknologien og markedet fremhæves også som væsentlige grundsten for overhovedet at kunne etablere en virksomhed og gennemføre et vækstforløb. For mange virksomheder har teknologien størst betydning i begyndelsen, men når virksomhederne tager fat på markedsindtrængning og skalering af forretningsmodellen, vægter markedet og kunderne naturligt tungest. Teknologien bliver selve fundamentet, men det primære er at bygge en forretning op. Når så virksomhederne skal udvikle nye versioner af produktet, eller der sker et teknologiskift i industrien, kan teknologien igen komme i fokus.

De venturefinansierede virksomheder nævner også, at forretningsstrategien er vigtig som et "backbone" i virksomheden. Men når virksomhederne er i et vækstforløb, er fleksibilitet i forhold til strategien og evnen til at gribe de muligheder, der opstår, endnu vigtigere. Strategien danner rammen om virksomhedernes vækst, men skal ikke blive en hindring for at gå nye veje, hvis mulighederne opstår.

For virksomheder, der har ambitioner om at skabe kraftig vækst, kan det være relevant at se på de erfaringer, som virksomheder, der allerede er inde i solide vækstforløb, har gjort sig på deres vej.

Mange af virksomhederne har i deres vækstforløb gjort sig dyrekøbte erfaringer for at finde lige præcis den strategi og retning, der passer til deres virksomhed. Hvordan et vækstforløb tilrettelægges afhænger bl.a. af den enkelte virksomhed, ledelsen, produktet og markedet. Men mange gange er dygtighed til at få muligheder til at opstå – tilsat en smule held - også med til at skabe succeser, hvis man skal tro de iværksættere, som vi har talt med.

Og så kan vi heller ikke se bort fra den stærke iværksætterånd og drivkraft, der ligger bag de virksomheder, der har gjort det godt indtil videre.

Erfaringerne fra de venturefinansierede virksomheder, der allerede har skabt solide vækstforløb, kan sammenfattes i fem gode råd til andre iværksættere, der har drømmen om at skabe en vækstvirksomhed:

FEM GODE RÅD TIL VÆKST

1. Produkt og strategi – Introducer et nyt produkt på markedet, men sørg for at segmentere i markedet for at skærpe kundefokus og øge salget.
2. Organisation – Invester i at rekruttere de rigtige personer, som har netværket og erfaringen til at sælge produkterne og åbne nye markeder.
3. Salg – Opbyg direkte salg ved markedsintroduktionen og få feedback fra kunderne til at udvikle produktet færdigt. Overvej partnerskaber for at skalere forretningen.
4. Konkurrence – Gå efter markeder, som er præget af mindre virksomheder, der ikke har en dominerende position. Det giver størst sandsynlighed for høj vækst.
5. Ledelse og kapital – Sørg for at have en ledelse på plads, der kan eksekvere på vækststrategien. Og sørg for tilstrækkelig kapital til at finansiere strategien.

A. APPENDIKS - METODE

Datamaterialet som er benyttet i denne analyse, stammer fra to kilder. Dels anvendes data fra Vækstfondens Venturedatabase – en database som danner grundlag for Vækstfondens årlige analyse "Det danske marked for venturekapital og buy-out", dels fra en online-spørgeskemaundersøgelse, som Vækstfonden har foretaget i februar/marts 2009.

For at kvalificere data har vi desuden foretaget 19 interviews med danske venturefinansierede virksomheder, som er i solide vækstforløb, for se nærmere på hvilke strategier, som ligger til grund for de vækstrater virksomhederne har opnået.

A.1. Vækstfondens venturedatabase

Vækstfonden har siden 1998 årligt indsamlet og opdateret en venturedatabase med danske ventureinvestorerers investeringer og porteføljevirkomheder.

Ventureinvestorer omfatter i opgørelsen alle ventureselskaber og corporate venture capital- (CVC) selskaber, som har været aktive i perioden 1998-2007. CVC-selskaber indgår, såfremt de har valgt at udskille deres investeringsafdeling, eller selv har tilkendegivet, at de foretager direkte CVC-investeringer.

A.1.1 Beskrivelse af danske venturefinansierede virksomheder

Antal porteføljevirkomheder

Ventureinvestorer etableret i Danmark har i perioden 1998- 2007 finansieret mere end 1000 danske virksomheder, hvoraf 40 % er lukkede primo 2009. Således indgår 584 aktive venturefinansierede virksomheder i analysen af den makroøkonomiske effekt af venturekapital i Danmark.

Størrelsen af venturefinansierede virksomheder

Det danske venturemarked er fortsat domineret af små virksomheder. Således har 62 % af den samlede portefølje færre end 20 ansatte, mens 6,5 % har mere end 200 beskæftigede, jf. tabel A.1.1.

Tabel A.1.1: Virksomhedsstørrelse

Antal ansatte	Antal	Andel
0-19	360	61,7%
20-99	143	24,5%
100-199	43	7,4%
200+	38	6,5%
Total	584	100,0%

Kilde: Vækstfonden.

Branchefordeling af ventureporteføljen

De traditionelle brancher på venturemarkedet – life sciences og IKT – udgør samlet majoriteten af porteføljen svarende til knap 60 %, jf. tabel A.1.2. Der er imidlertid 215 aktive virksomheder i porteføljen, som tilhører andre brancher, hvorunder industri og service vejer tungest.

Tabel A.1.2: Branchefordeling

Segment	Antal	Andel
Life sciences	137	23,5%
IKT	210	36,0%
Cleantech	22	3,8%
Industri, service mv.	215	36,8%
Total	584	100,0%

Kilde: Vækstfonden.

Etableringsår

Majoriteten (64 %) af virksomhederne i ventureporteføljen er etableret i 2002 eller tidligere, hvilket indikerer en moden portefølje. Der er dog store forskelle på tværs af segmenter – og inden for segmenter som informations- og kommunikationsteknologi (IKT), life sciences og cleantech er porteføljen således endnu forholdsvis ung, jf. tabel A.1.3.

Tabel A.1.3: Virksomhedernes alder

Etableringsår	Antal	Andel
Før 2003	374	64,0%
2003	42	7,2%
2004	41	7,0%
2005	42	7,2%
2006	37	6,3%
2007	48	8,2%
Total	584	100,0%

Kilde: Vækstfonden.

A.2. Spørgeskemaundersøgelse

For at indhente detaljerede oplysninger om aktiviteten i de danske venturefinansierede virksomheder, deres vækststrategier og deres vurdering af investorernes indsats er der foretaget en online-spørgeskemaundersøgelse. Af den samlede population på 584 virksomheder – blev 478 kontaktet, svarende til de virksomheder, hvor det var muligt at indhente kontaktoplysninger via deres hjemmeside eller officielle databaser. Heraf har 101 virksomheder svaret på spørgeskemaet, svarende til 17 % af universet.

A.2.1 Beskrivelse af sample

Ud af de 101 virksomheder, som har deltaget i analysen har 93 givet informationer om deres tidligere, nuværende og forventede antal ansatte, omsætning, eksport, lønudgifter og udgifter til forskning og udvikling. For at kunne foretage en ekstrapolation er samplet desuden opdelt i forhold til de tre centrale variable; størrelse, branche og alder.

Størrelse

Hovedparten af virksomhederne, som har svaret på spørgeskemaet, er forholdsvis små. I samplet har 52 virksomheder 0-19 ansatte, mens 36 har 20-99 ansatte. Den samlede andel af virksomheder med færre end 100 ansatte udgør 96 %, og er dermed tæt på andelen i den samlede population på 93 %.

Tabel A.4: Størrelse

Antal ansatte	Antal	Andel
0-19	52	55,9%
20-99	36	38,7%
100-199	1	1,1%
200+	4	4,3%
Total	93	100,0%

Kilde: Vækstfonden.

Branchefordeling

En stor del af virksomhederne (31 %) tilhører IKT-segmentet, mens 28 % er life science-virksomheder. Branchefordelingen i samplet afviger dermed kun i et beskedent omfang fra fordelingen i hele populationen, hvor IKT- og life science-virksomhederne udgør henholdsvis 36 % og 24 %.

Tabel A.5: Branche

Segment	Antal	Andel
Life sciences	26	28,0%
IKT	29	31,2%
Cleantech	10	10,8%
Industri, service mv.	27	29,0%
Ikke oplyst	1	1,1%
Total	93	100,0%

Kilde: Vækstfonden.

Etableringsår

Mere end halvdelen af virksomhederne, som har deltaget i undersøgelsen, er etableret før 2003, mens næsten 20 % er etableret i 2005-2007. Andelen af helt unge virksomheder i samplet er således noget større end andelen af unge virksomheder i hele populationen, hvor de kun udgør 14,5 %.

Tabel A.6: Virksomhedernes alder

Etableringsår	Antal	Andel
Før 2003	48	51,6%
2003	5	5,4%
2004	4	4,3%
2005	2	2,2%
2006	10	10,8%
2007	7	7,5%
Ikke oplyst	17	18,3%
Total	93	100,0%

Kilde: Vækstfonden.

De 93 virksomheder, som indgår i dette sample, har dermed en lignende, men ikke identisk fordeling sammenlignet den samlede population. Med en ekstrapolation af data fra samplet, hvor der tages højde for alle ovennævnte parametre, kan resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen imidlertid vise et velfunderet estimat for udviklingen i hele markedet for venturefinansierede virksomheder.

A.3. Estimerer for samlet makroøkonomisk effekt

Grundlæggende forudsætninger for estimererne

Bidraget fra venturefinansierede virksomheder i Danmark (afsnit 2) er estimeret ud fra de 93 virksomheder, som har leveret tal vedr. antal ansatte, omsætning, eksport, lønudgifter og udgifter til F&U.

For det mest retvisende billede af makroeffekterne er der i ekstrapolationen af respondenternes data taget højde for de allerede kendte parametre i markedet for venturefinansierede virksomheder:

1. Antal
2. Størrelse (målt på antal ansatte)
3. Branchefordeling
4. Etableringsår

Beregningerne af de makroøkonomiske effekter består af to komponenter: Først er samplet ekstrapoleret fire gange på baggrund af hver af de fire ovenstående parametre – hvilket betyder, at der fx er taget højde for virksomhedernes størrelse så tallet afspejler fordelingen i den samlede population. Herefter er der foretaget en ekstrapolation hvor både branche og størrelse er benyttet. Endelig anvendes et gennemsnit af alle fem ekstrapolationer til at beskrive de samlede makroøkonomiske effekter af venturekapital i Danmark.

Kriteriet for at indgå i beregningerne er, at virksomhederne skal have modtaget venturekapital. 499 venturefinansierede virksomheder, som var aktive i 2005 er

også aktive i dag. I 2008 er antallet af virksomheder vokset til 584. Vækst i antal ansatte, omsætning mv. fra 2005 til 2008 kan således skyldes både organisk vækst og tilgang af flere virksomheder. Væksten skabes dog primært i de selskaber som allerede var i porteføljen i 2005.

I beregningerne af vækstraten fra 2008 til 2012 er der imidlertid kun taget højde for den organiske vækst. Den faktiske udvikling vil imidlertid blive påvirket af både afgang og tilgang i ventureselskabernes portefølje. Erfaringerne fra den seneste analyse viser imidlertid, at effekterne herfra udligner hinanden, og derfor ikke har betydning for udviklingen i markedet for venturefinansierede virksomheder frem mod 2012.

LITTERATUR

Business.dk 14. april 2009, "En million kroner for én håndværker".

Christensen, C. og Raymor, M., "The Innovator's Solution – Creating and Sustaining Successful Growth", Harvard Business School Press, 2003.

Concito, "Offentlige investeringer til gavn for klimaet", april 2009.

Ingeniøren 23. januar 2009, Tema Underleverandører, "Napatech: Strategisk valg at være underleverandør".

Johnson, G., Scholes K., Whittington R., "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall 2008.

Ugebrevet A4, 26-01 2009, nr. 3, "Skattelettelserne vil ikke redde danskerne fra arbejdsløshed".

Vækstfonden, "Venturekapital som vækstdynamo", 2006

Relevante hjemmesider:

Business View: www.businessview.dk

BVCA (British Venture Capital and Private Equity Association): www.bvca.co.uk

DVCA (Danish Venture Capital and Private Equity Association): www.dvca.dk

EVCA (European Private Equity and Venture Capital Association): www.evca.eu

NVCA (National Venture Capital Association, US): www.nvca.org

VentureXpert: www.venturexpert.com

Vækstfonden: www.vf.dk

Vækstfonden

For yderligere information kontakt:

VÆKSTFONDEN
STRANDVEJEN 104 A
2900 HELLERUP
WWW.VF.DK

ROLF HAUGE KJÆRGAARD
Vicedirektør
+45 35 29 86 94
rk@vf.dk

STINE KRUSE
Senioranalytiker
+45 35 29 86 80
stk@vf.dk

JACOB NORDSTRØM BORUP
Senioranalytiker
+45 35 29 86 38
jbo@vf.dk

EMIL ERBÆK
Assisterende analytiker
+45 35 29 86 64
eer@vf.dk

Vækstfondens forretningsidé er at bidrage til at udvikle markedet for innovationsfinansiering i Danmark til at blive bedst i Europa. Vores primære investeringsfokus er udvikling og innovation i små og mellemstore virksomheder med nyhedsværdi og forretningsmæssigt perspektiv.

Vi har tre primære indfaldsvinkler til markedet:

- Direkte finansiering i form af egenkapital og lån
- Indirekte finansiering i form af lånegarantier og kapitalindskud i venturefonde.
- Netværksopbygning for investorer.

For at vide hvor markedet tøver, må man kende markedets bevægelser. Det betyder, at vi i Vækstfonden bestræber os på at være en førende analytisk kapacitet på markedet for risikovillig finansiering. I et velfungerende marked er viden i høj grad fælles, og vi sørger derfor for at gøre vores viden og erfaringer tilgængelige for alle aktører i markedet.

