

Vækststrategi: 5 spørgsmål, du bør have svar på, før du ekspanderer din virksomhed



RESUMÉ

Hvad gør du, når din virksomhed er kommet til et punkt, hvor du skal til at investere i vækst? Start med at undersøge hvor det giver mest mening at ekspandere til. Derefter skal du overveje hvordan du agter at opnå vækst. Du kan blandt andet skalere gradvist, udvide sortimentet, opkøbe en konkurrent, penetrere et nyt marked eller finde samarbejdspartnere. Vækstplanen skal også finansieres, og her er der overordnet set to muligheder: egenkapitalsfinansiering eller gældsfinansiering - sidstnævnte giver ofte mest mening for SMV'er. Allererst skal du dog have styr på, om dine ikke-finansielle ressourcer er stærke nok til at bære væksten.

Du har drevet din virksomhed i nogle år og har en solid, fast kundebase, som gradvist øges.

Samtidig er du nu kommet til et punkt, hvor din kapacitet begrænser videre vækst, så du står over for en problemstilling: skal du fortsætte som før og sige nej til nye kunder eller skalere din virksomhed og opnå yderligere vækst?

Lyder dette som et kendt dilemma? Mange virksomhedsejere har ingen vision om at vokse ud over deres nuværende lokaler, og så længe de kan tjene til livets ophold, er det heller ikke et problem, at vækststrategien nedprioriteres. Vækst fører til øget ansvar og typisk mere arbejde, og det er dermed ikke noget for alle. Men hvis du står i en position, hvor du gerne vil vokse, øge din omsætning og forbedre din virksomheds lønsomhed, vil det sandsynligvis på et tidspunkt blive nødvendigt at ekspandere. Men med ekspansion kommer også øget risiko, og hvis man ikke har forberedt sig godt, er der en risiko for, at virksomheden i værste fald kan gå under. Sandsynligheden for, at dette bliver tilfældet, kan derimod mindskes drastisk, hvis man tager visse forhåndsregler og tænker sin vækststrategi nøje igennem.

For at hjælpe dig med at finde ud af, hvordan du bedst kan ekspandere din virksomhed, har vi udarbejdet en liste på fem ting, du bør overveje, før du går i gang:

1) Er der overhovedet vækstmuligheder i dit nuværende marked?

Det første, og nok vigtigste, spørgsmål, du må stille dig selv, før du ekspanderer, er, om markedet, du opererer i, faktisk er stort nok til, at en ekspansion kan betale sig. Hvis du for eksempel ejer en sandwich-butik i centrum af København og mærker, at dit lokale ikke længere er tilstrækkeligt, betyder det ikke nødvendigvis, at du bør købe lokalet ved siden af og fordoble din nuværende kapacitet. Måske mangler du i realiteten bare 20% mere kapacitet, og ved at skalere så drastisk, risikerer du, at dine omkostninger løber løbsk.

Når du laver din vækststrategi, skal du derfor helt sikker på, at der findes nok kunder til, at en ekspansion bliver lønsom - i hvert fald på sigt. Husk også at være bevidst om "kannibalisierung" af dine egne produkter - altså at dine nye produkter eller tjenester konkurrerer med dine eksisterende produkter. Hvis du for eksempel åbner en ny sandwich-shop på den anden side af vejen, vil du jo bare ende med at trække kunder frem og tilbage imellem de to, og det er et dårligt udgangspunkt for at være lønsom!

Et alternativ, hvis du mener, at dit hjemmemarked er mættet af dig selv og andre aktører, er at se til udlandet. Og selv

hvis det danske marked for dig har mere potentiale for endnu, er international ekspansion ofte noget virksomheder i vedvarende vækst står over for før eller siden.

2) Hvilke vækstmuligheder finder der?

Før du går i gang med dit ekspansionsprojekt, bør du overveje de forskellige vækstmuligheder, der er tilgængelige. Her findes der mange forskellige alternativer, men nogle typiske er:

2a) Inkrementel ekspansion

Gennem markedsføring, netværksbygning og ansættelse af nye medarbejdere kan du skabe organisk vækst og gradvist skalere din virksomhed. Dette er en lavrisiko vækststrategi, men det vil typisk også tage længere tid, før man opnår vækst.

2b) Udvid dit produktsortiment

Hvis det er begrænset med nye kunder, kan det være en idé at differentiere din produktlinje ved at tilbyde nye produkter eller tjenester til dine kunder. Dette vil sprede din risiko over tid, samtidig med at det kan åbne for vækst i din virksomhed.

2d) Gå ind på et nyt marked

Hvad enten det er indenlands eller i udlandet, kan det at ekspandere din forretning til nye markeder åbne for helt nye indtægtskilder. Om dette er et godt valg for dig, vil afhænge meget af din forretningsmodel og din adgang til kapital; er du for eksempel en internetbaseret virksomhed, er omkostningerne ved at gå ind på et nyt marked væsentligt lavere, end hvis du f.eks.

2e) Find samarbejdspartnere

Hvad enten der er tale om en joint venture, fusion eller en strategisk alliance (f.eks. en kickback-aftale, hvor du sender kunder min vej, hvis jeg sender kunder din vej), vil det at skabe samarbejde med konkurrenter eller andre aktører på markedet kunne give dig vækstmuligheder med spredt risiko. Samtidig vil du gennem f.eks. en joint venture få mindre fortjeneste selv, men hvis det er en win-win-situation for begge parter, kan det stadig være en meget lønsom vækststrategi. har en fysisk butik.

3) Hvordan skal din ekspansion finansieres?

For at din vækststrategi skal blive en succes, er det også helt essentielt, at du sikrer dig finansieringen til din ekspansion, før du går i gang. I udgangspunktet er der to hovedkategorier af finansiering, du må forholde dig til: egen-

kapitalfinansiering og gældsfinansiering.

Fordelen ved egenkapitalfinansiering er, at du ikke står som ansvarlig for at betale noget tilbage, hvis dit ekspansionsprojekt skulle mislykkes. Risikoen er derfor meget lavere for din del, men som en SMV er det ikke altid realistisk, at man sidder på nok egenkapital til at finansiere en ekspansion. Så må man se til eksterne investorer, og selv om der er lavere risiko for dig ved at finansiere din vækst ved at sælge andele af din virksomhed, er det også en betydeligt dyrere form for finansiering.

Forestil dig, at du får 1 million kroner ind for 40% af din virksomhed, og at din virksomhed derefter vokser fra en værdi på 2,5 millioner til 10 millioner inden for et par år. Da er 40% af din virksomhed 4 millioner værd, og den million, du fik for to år siden, har dermed "kostet" dig 3 millioner - altså en rente på 300%. Selvfølgelig kan prisen for kapital ikke direkte sammenlignes med gældsfinansiering og egenkapitalfinansiering, fordi risikoprofilerne er så forskellige, men det er helt klart, at man kan ende med at betale meget mere for sin kapital ved at søge eksterne investorer.

Det andet alternativ er gældsfinansiering - eller med andre ord et virksomhedslån. Hovedfordelene ved at finansiere sig gennem gæld kontra gennem eksterne investorer er: 1) pris for kapitalen; 2) det er en meget længere proces at finde investorer, end det er at søge om et lån, og 3) det er meget nemmere at sætte en korrekt pris på gældsfinansiering kontra egenkapitalfinansiering. Husk at det er meget vigtigt, at du har tænkt nøje igennem, hvordan du vil bruge et eventuelt lån, hvilke vækstmuligheder det kan give dig og hvordan det kan give dig en positiv Return-On-Investment (ROI).

4) Har du styr på dine pengestrømme?

En anden vigtig ting, du bør have styr på, før du ekspanderer, er dine pengestrømme. Når du skalerer din virksomhed, bør du regne med, at dine omkostninger øges før dine indtægter, og at det vil tage lidt tid, før du bliver lønsom igen. Der er det vigtigt, at du har fuld kontrol over, hvor meget arbejdskapital du vil have adgang til, til enhver tid, så du ikke risikerer at stå i en situation uden likvide beholdninger. For at lære mere om pengestrømme, og hvordan du nemt kan udregne de nødvendige tal relaterede til dem, kan du læse vores indlæg: Pengestrømme.

5) Er dine ikke-finansielle ressourcer tilstrækkelige?

Et sidste element, du bør tænke over, inden du begynder at skalere, er, hvordan dine ikke-finansielle ressourcer kan påvirke dine vækstmuligheder. Her snakker vi om alt fra menneskelige ressourcer, distributionsnetværk, adgang til råvarer og til immaterielle ressourcer som markedskundskab. Du må være bevidst om de udfordringer, skalering indebærer for din virksomhed, og vide med sikkerhed, at du har de ressourcer tilgængelige, som sikrer, at processen bliver en succes. Hvis du for eksempel vil åbne et nyt salgskontor i Aalborg, er det vigtigt, at du har en person i din virksomhed, som kan bistå med at forbedre informationsstrømme og reducere koordinationsproblemer imellem dit nye salgskontor og dit hovedkontor. Tænk derfor godt igennem, hvilke

ressourcer du mener, er nødvendige, for at din virksomhed kan ekspandere, og hvilke ressourcer du dags dato har tilgængelige.