

Teknologibedrifter har fem dominerende suksessfaktorer. Vi trenger ikke nye strategivertøy for å forstå dem, men derimot økt bevissthet om tolkningen av drivere og sammenhenger som har vært gjeldende siden 1980-tallet.

«Disruption» er ikke noe nytt!

På 1980-tallet, da jeg bodde og jobbet fra Silicon Valley, ble jeg bedt av en offentlig institusjon i Norge om å utarbeide en rapport med anbefaling av strategier for hvordan norske teknologibedrifter kunne vinne internasjonalt. Dette var før internett og epost. Rapporten var i WordPerfect (det var før Word) og ble skrevet ut i svart/hvitt på en nåleprinter med hjemmelagde grafer uten bruk av Powerpoint.

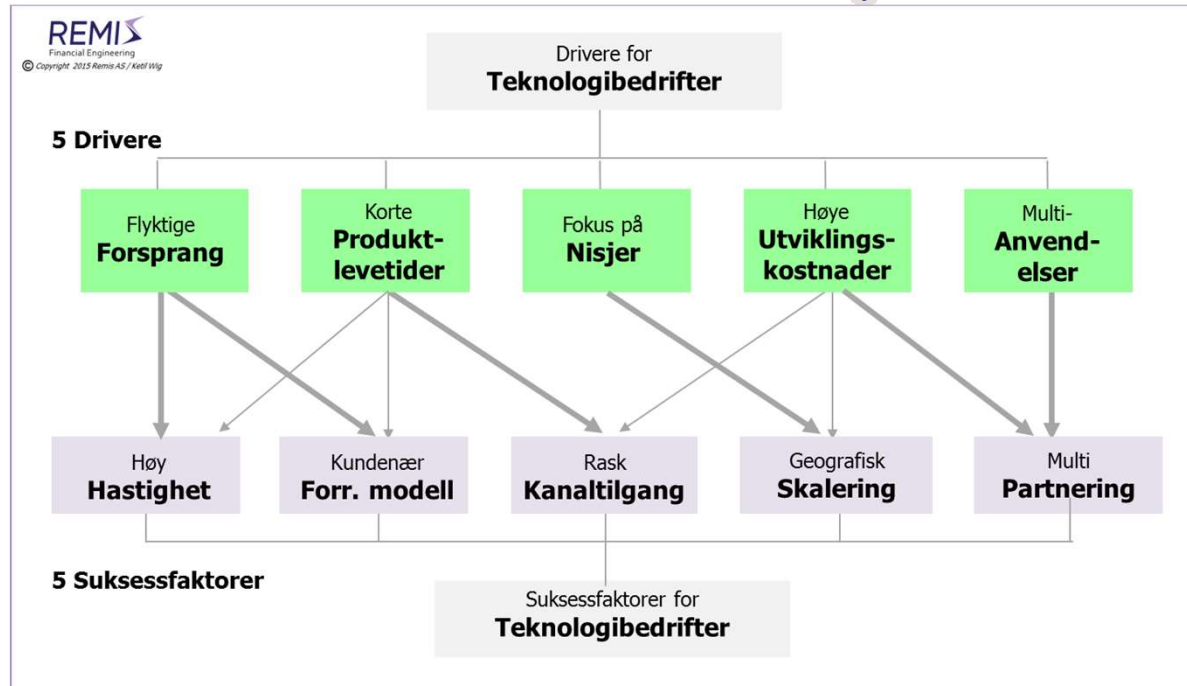
Relevans? Det høres ut som en annen tidsalder ... så da var det vel også andre strategier som fungerte, ikke sant...?

Tenk igjen!

Dette var formingsårene for Apple og Oracle. Det var Norsk Data og DEC's storhetstid i minimaskin markedet og flere år før de ble utradert. IBM startet raseringen sammen med Intel ved å introdusere PC'en som også slettet Osborne Computers fra areaen. VisiCalc hadde oppfunnet det moderne regnearket og var enerådende, men ble noen år senere tilintetgjort av Lotus som deretter ble overkjørt av Microsoft. Moderne datanettverk hadde nettopp blitt født med ethernet, og internett var flere år unna. Den moderne bioteknologi industrien så dagens lys med Genentech. "Transportable telefoner" var «hot» og på størrelse med symaskiner, og Norge var førende på mobil teknologi gjennom selskaper som Simonsen Elektro.

"Disruption" er ikke noe nytt, og det er heller ikke driverne bak dem.

I fagnotat 8 om strategi og konkurransekraft illustrerte jeg dette ifm. internettbaserte skytjenesters påvirkning på vår strategiforståelse: "ja det er en ny situasjon, men samtidig er det ikke noe nytt".



Figur 1: Hvordan 5 karakteristika i teknologibedrifter driver 5 suksessfaktorer som bestemmer kritiske strategivalg

Argumenter om at vi er i en helt ny virkelighet ser jeg på som *forstyrrende støy*. Vi trenger ikke nye rammeverk for riktigere strategisk tenkning fra "distruptive forståegpåere". Det vi derimot trenger er en økt bevissthet rundt strategiske føringer som har vært gjeldende og hatt stigende relevans de siste 35 år. Og vi trenger fornyet forståelse om disse fundamentale sammenhengene blant norske myndigheter, innovatører, oppstarts- og vekstmiljøer.

Så la oss se nærmere på hva disse strategiske føringene faktisk betyr...

Generelt om forretningsutvikling av teknologibedrifter

Teknologibedrifter med basis i Norge har noen særegenheter som vi skal komme tilbake til. Men først generelt om de viktigste føringene for valg av riktigere strategier og metoder for forretningsutvikling i bedrifter der teknologi i stor grad er grunnlaget for konkurransefortrinn.

Teknologibedrifter har fem dominerende suksessfaktorer: *høy hastighet, kundenære forretningsmodeller, rask kanalaksess, geografisk skalering og multi-partnering*

Fagnotat #9: Internasjonale strategier og forretningsutvikling for teknologibedrifter

Fem karakteristika driver strategier og suksessfaktor i teknologibedrifter:

- **Konkurransefortrinn basert på knowhow er flyktige.** Derfor er *tempo* og *kundenære forretningsmodeller* kritisk
- **Produktsyklusene er korte.** Derfor er *rask kanaltilgang* kritisk
- **Teknologibedrifter er nisjeorienterte.** Derfor er *geografisk skalering* kritisk
- **Teknologibedrifter har høye utviklingskostnader.** Derfor er *volum* og *kostnadsdeling* kritisk
- **Teknologien har ofte flere anvendelsesområder.** Derfor er *partnering* kritisk

Alle disse 5 karakteristika er ikke relevante drivere for *alle* teknologibedrifter. Men der de gjelder, har hver av disse faktorene dype konsekvenser for 5 suksessfaktorer, som igjen påvirker strategivalg og forretningsutvikling. Disse 5 suksessfaktorene er:

- ✓ Høy hastighet
- ✓ Kundenære forretningsmodeller
- ✓ Rask kanaltilgang
- ✓ Geografisk skalering
- ✓ Multi-partnering

La oss nå se nærmere på disse sammenhengene:

1. Konsekvensen av generiske teknologier

De fleste teknologibedrifter benytter **generiske teknologier med konkurransefortrinn som er av forbigående karakter**. Det unike er oftest teknologi *anvendt* på en applikasjon der et selskap har spesielle forutsetninger. Tenk på Uber, AirBnB eller Amazon. Det er ikke teknologien som er unik, det er anvendelsen koblet med høyt tempo som skaper fortrinnene. Fordi basisteknologier i stor grad er generiske, så vil selskaper raskt få konkurrenter. Det er derfor hastighet er kritisk.

Tempo er viktigere jo bredere applikasjonen er. For de ovennevnte 3 eksemplene er hastighet spesielt viktig fordi konkurransen kommer fra alle verdensdeler. *Ikke bare er teknologien generisk, det er også applikasjonen* (transport, romutleie, netthandel). Norske Tomra er mønstergjennkjennning (generell teknologi) anvendt på en *smalere* applikasjon (pante-/retursystemer). Det betyr derfor et mer moderat tempokrav enn de som f.eks. Uber eller Amazon må leve med.

Selskaper med unike teknologier (som f.eks. er patentert) er også tempodrevet, men ofte med andre begrunnelser – f.eks. en *konkurrerende metode* som gjør at tidsvinduet for selve anvendelsens levetid er kort.

Krav til tempo betyr at teknologiselskaper med flyktige teknologiske fortrinn ikke klarer seg med enkeltprodukter - de trenger kontinuerlig innovasjon og *produktprogrammer* med god versjonskontroll. Norsk næringsliv har tradisjonelt vært svake både på tempo og på produktlinje disiplin. Vi er de siste 20-30 årene blitt langt bedre på håndtering av høyt tempo, som for øvrig også er konsistent med vår prosjektkultur. Men produktprogrammer og disiplin i produktforvaltning er fremdeles gjennomgående «norske» svakheter. Produktsyklusene er ikke lange nok til at teknologibedrifter kan bygges basert på ett-produkt type idéer.

Fordi generiske teknologier betyr intens global konkurranse, så blir *kundenære forretningsmodeller også kritisk*. Disruptiv logikk dreier seg kun delvis om at nye aktører konkurrerer på kostnader og distribusjon (Uber, AirBnB) eller på produktbredde (Amazon). Nye aktører valser over de eksisterende vel så mye fordi dagens leverandører ikke har «lim» i forretningsmodellene som skaper nok kundelojalitet. Dette er grunnleggende strategisk logikk – det er prinsipielt sett *ikke* teknologi, selv om bruk av informasjonsteknologi er et hjelpemiddel for å skape slik lojalitet. Tesla gjør det bl.a. *både* gjennom en infrastruktur med egne ladestasjoner (ikke IKT) og kontinuerlige programvareoppdateringer (som jo er bruk av IKT).

Kombinasjonen Big data, IoT (Internet-of-Things) og sensorteknologi dreier seg egentlig ikke om «big data» i det hele tatt – men snarere om hvordan datastrømmer kan bygge merverdi i produktene. Hovedpoenget er imidlertid heller ikke denne merverdien isolert sett – men at datastrømmene skaper det «limet» som knytter kunden til leverandøren gjennom en ny og kundenær forretningsmodell. Det er *dette* elementet konvensjonelle leverandører i en «disruptiv bransje» bør bekymre seg mest om. Et angrep gjennom lavere kostnader er det normalt lettere å håndtere.

Eksempelvis har både Apple og Tesla etter min oppfatning langt mer kundenære forretningsmodeller enn Uber. Denne «koden» har ikke Uber knekt og derfor angripes selskapet også fra en rekke globale konkurrenter.

2. Konsekvensene av korte produktlevetider

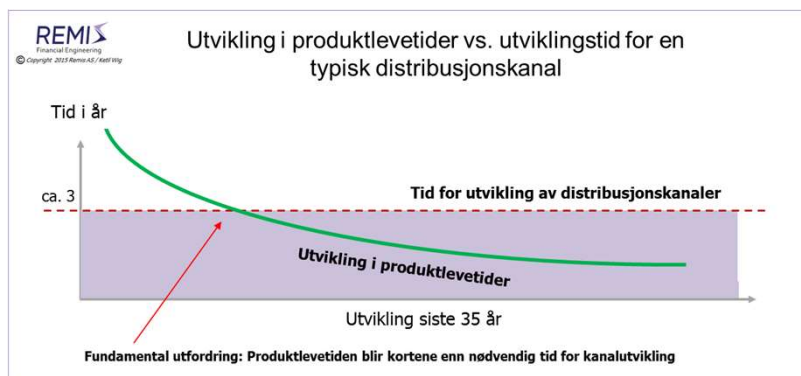
Korte og **synkende produktsykluser er et kjennetegn for nesten alle bransjer som "teknologiseres"**. Dette har dypere konsekvenser enn de fleste tror. På 80-tallet skjedde det et fundamentalt skifte idet produktlevetiden i mange bransjer falt under tiden for å utvikle nye distribusjonskanaler.

Det unike er oftest ikke teknologien, det er kombinasjonen av teknologien med *anvendelse* på et område der selskapet har spesielle forutsetninger

Krav til tempo betyr at teknologiselskaper basert på flyktige teknologiske fortrinn ikke klarer seg med enkeltprodukter – de trenger produktprogrammer

Fordi generiske teknologier betyr intens konkurranse i et globale marked, så blir *kundenære forretningsmodeller* en kritisk suksessfaktor

Fagnotat #9: Internasjonale strategier og forretningsutvikling for teknologibedrifter



Figur 2: Illustrasjon av produktlevetidens utvikling

Det er ikke høyt tempo i seg selv som er svaret på dette, men *rask kanaltilgang*. Rask kanaltilgang betyr i praksis partnering i form av markedssamarbeid, strategiske allianser og joint ventures for å nå kundene før neste produktgenerasjon kommer. Det er *ikke tid nok til å bygge nye kanaler*, man må i stor grad benytte andres eksisterende inngang.

Elektroniske kanaler (e-handel) og Internett løser ikke dette problemet fordi bearbeiding av kunder for et nytt produkt er noe helt annet en e-handel når kunderelasjonene allerede er etablert. Jo mer unikt, systemorientert og komplekst et produkt er, jo mer trenger man unik bearbeiding av kundene. Konvensjonelle mellom-ledd fungerer ikke pga. produktkompleksitet, egen kanaloppbygging går ikke pga. tempokrav, og internett løser ikke utfordringen med kundetilpasset bearbeiding.

Dette er årsaken til at synkende produktlevetider driver behov for samarbeid om markedsaksess og kundetilgang. Når f.eks. farmasøytiske og bioteknologi firmaer bruker markedsallianser for å få produktene ut raskt nok, så er det *dette* fundamentale inngangsproblemet som søkes løst!

3. Konsekvensene av nisjestrategier

Det tredje trekket ved teknologibedrifter er at **teknologifisering driver nisjestrategier**, men vi undervurderer ofte konsekvensene av dette. En nisjestrategi for en teknologibedrift er en teknologi (ofte generisk) x en applikasjon x et kundeselement – altså *en teknologi med en spiss anvendelse som skaper verdi inn mot en veldefinert målgruppe*.

Hovedutfordringen med nisjestrategier er at jo spissere teknologi-anvendelsen (produkt-nisjen) er, og jo smalere segment (kundenisje), desto mindre er markedspotensialet pr. geografisk enhet. Vi er

gjennomgående for lite bevisste på denne sammenhengen.

USA og Silicon Valleys *egentlige fortrinn* er ikke infrastrukturen for oppstartsbedrifter (som er viktig, men som er kopierbar – ref. norske næringsklynger). Det reelle fortrinnet er at *USAs hjemmemarked er stort nok uansett hvor smal nisjen er*. I Norge har vi til sammenlikning bare 3 markedsvertikaler der nisjestrategier kan gi nok volum i hjemmemarkedet: Olje & offshore; Shipping & Maritim sektor; og Fiskeoppdrettsbransjen.

Sammenhengene er altså: Konkurranseskraft krever spesialisering som betyr nisjer. Jo smalere nisje, jo mindre hjemmemarked. Jo mindre hjemmemarked (ref. Norge), jo større krav til (rask) internasjonal skalering. Det er derfor nisjestrategier med basis i Norge nesten alltid innebærer krav til å iverksette internasjonale vekststrategier.

Uber er ingen nisjebedrift: teknologien er generisk, applikasjonen er generell og kundegruppen er «alle». Derfor har de en klar fordel i å starte opp i det gigantiske amerikanske markedet. Spotify har samme karakteristika. At de har lyktes med utgangspunkt i Sverige er derfor på ingen måte opplagt. Men Skandinavia har fortrinnet av å være early adopters (sammen med UK og Nederland i Europa). Det hjelper oss i tidlige faser kombinert med rask internasjonalisering som en hovedprioritet.

4. Konsekvensene av høye utviklingskostnader

Høye utviklingskostnader har historisk sett vært et kjennetegn ved teknologibedrifter, og er det fremdeles innen f.eks. farmasøytisk industri. Ellers er bildet mer nyansert fordi generelle teknologiske «byggeklosser» er blitt lettere tilgjengelig og fordi skyløsninger har gjort IT kostnader variable og lavere. Pga. sammenhengen som ble nevnt tidligere: at generiske teknologier driver høyt tempo og (forutsatt nisje) rask geografisk skalering, så har imidlertid lavere tekniske utviklingskostnader en ubehagelig tendens til å bli erstattet av høyere *kommersielle utviklingskostnader* – slik at **svaret uansett blir høye utviklingskostnader (teknologiske + kommersielle)**.

Høye utviklingskostnader har spesielt to konsekvenser: behovet for volum og behovet for kostnadsdeling. Men behovet for volum pga. høye utviklingskostnader er av en annen type enn nisjeproblemet – nemlig rask volumbygging for å komme til akkumulert positiv kontantstrøm. Det er lett å tro at dette er samme problemstilling som å trenge rask internasjonal vekst for å kompensere for en nisje med et lite hjemmemarked.

Det er det *ikke!*

En nisjestrategi er en (ofte generisk) *teknologi x en anvendelse x et kundeselement*

Hovedutfordringen med nisjestrategier er at jo spissere teknologi-anvendelsen (produkt-nisjen) er, og jo smalere segmentet (kundenisjen) er, desto mindre er markedspotensialet pr. geografisk enhet

Det egentlige fortrinnet i Silicon Valley er at *USAs hjemmemarked er stort nok uansett hvor smal nisjen er*

Fagnotat #9: Internasjonale strategier og forretningsutvikling for teknologibedrifter

Utfordringen med nisjestrategier tvinger oss til å tenke internasjonal vekst: altså (med utgangspunkt i Norge) hvordan rask internasjonalisering kan skaffe nok kunder innenfor en smal målgruppedefinisjon. Utfordringen med høye utviklingskostnader driver oss derimot til å tenke økt volum *uavhengig av geografi*.

Denne nyansen mellom geografisk skalering og behovet for volum åpner for et konsept som mange teknologibedrifter burde tatt langt mer alvorlig: Jeg kaller det **T-strategier** – forretningskombinasjoner der man systematisk bygger en bredere forretningsportefølje i hjemmemarkedet og anvender nisjestrategier internasjonalt. En slik kombinasjon reduserer risiko gjennom å balansere høye utviklingskostnader med en bred nok produktportefølje nær der kostnadene påløper, mens man reduserer avhengigheten av en vellykket og bred internasjonalisering. Ulempen er risikoen for manglende fokus på den primære nisjen.

5. Konsekvensene av flere anvendelsesområder

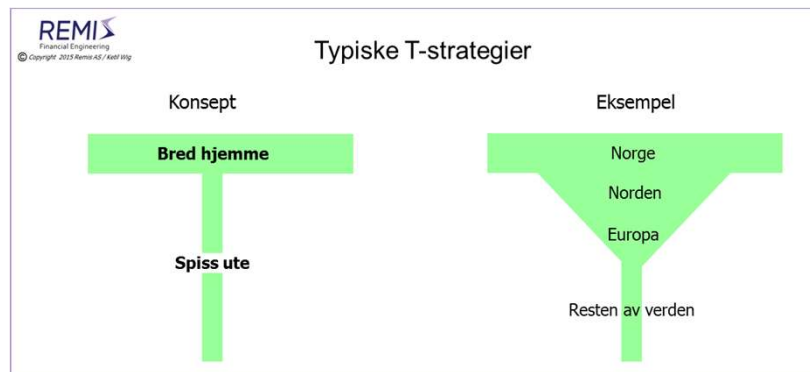
Den femte faktoren som karakteriserer teknologibedrifter er at **kombinasjonen teknologi/applikasjon ofte har alternative anvendelser** utover den opprinnelige.

Dette er en situasjon mange oppstartsbedrifter omfavner med entusiasme, men erfaring tilsier varsomhet. Det er 3 måter å håndtere slike fler-anvendelser på: Det dårligste alternativet er normalt for et teknologiselskap å håndtere flere anvendelser selv – fordi manglende fokus og utvanning av ressurser er inkonsistent med suksessfaktoren *tempo*. I tillegg blir behovet for nok ressurser til satsing på flere typer markedsvertikaler systematisk undervurdert av teknologiselskaper som velger å utnytte teknologien i flere retninger.

Alternativ 2 er full og hel konsentrasjon om primæranvendelsen.

Det tredje alternativet er *lisensiering eller «spin-offs» av de sekundære anvendelsene* til forretningspartnere. Legg merke til at dette også er en konsekvens både av høye utviklingskostnader (kostnadsdeling – se forrige punkt) og av korte produktlevetider (rask kanaltilgang), selv om sistnevnte er en markeds- og ikke en finansieringsstrategi.

Bruk av partnering for utnyttelse av sekundære markedsmuligheter, teknologianvendelser eller for å redusere utviklingskostnader er attraktive strategivalg i situasjoner der dette kan gi viktige bidrag til finansieringen og der dette strategivalget samtidig ikke er for forstyrrende for kjernevirksomheten. Slik lisensiering av teknologi som forretningsutviklingsmetode er et separat tema i fagnotat #12.



Figur 3: Eksempel på T-strategier som svar på behov for rask geografisk skalering (pga. nisje) kombinert med høyt volum nær hjemmemarkedet (pga. høye faste kostnader)

Riktigere strategivalg for teknologibedrifter

Vi trenger ikke nye strategiske rammeverk for å forstå teknologibedrifter, vi trenger å tenke dypere gjennom konsekvensene av det vi allerede vet:

- ✓ *Krav til tempo* er avgjørende, og må kombineres med *produktprogrammer og kundenære forretningsmodeller*
- ✓ *Rask kanaltilgang* gjennom *markedsallianser* er en kritisk suksessfaktor som drives av *korte produktlevetider*
- ✓ *Nisjestrategier* bygger konkurransekraft men krever *rask geografisk skalering*. *T-strategier* bør være et foretrukket alternativ
- ✓ *Partnering* er en kritisk suksessfaktor og drives frem som virkemiddel pga. kravene til *kanaltilgang, kostnadsdeling* og *multiple anvendelser*

Norge har førsteklasses teknologisk knowhow, konkurransedyktige ingeniørlønninger, foroverlente gründere og en prosjektkultur som egner seg spesielt godt til oppstart av nye og innovative teknologibedrifter.

Uttellingen hittil er for svak. Vi fortjener bedre!

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet siviling. fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig



Behovet både for *geografisk skalering* og *volum* åpner for konseptet T-strategier som mange teknologibedrifter burde tatt langt mer alvorlig: man bygger en bredere forretningsportefølje i hjemmemarkedet og bruker nisjestrategier internasjonalt

Partnering er en kritisk suksessfaktor og drives frem som virkemiddel pga. kravene til *kanaltilgang, kostnadsdeling* og *multiple anvendelser*