

# Case – Softcon<sup>76</sup>

«OK, alle er kommet. Temaet for møtet i dag er som kjent vårt påtenkte eksportsamarbeid.» Disponent Arne Berntsen så seg rundt i møterommet. Der satt hans sentrale medarbeidere i den bedriften han etablerte for 11 år siden:

Til venstre satt Frank Johansen, markedssjefen. En topp motivert type som elsket å arbeide. Han hadde den fine egenskap at han klarte å kombinere aktiv salgssinnsats med teknisk innsikt. Kombinasjonen gjorde ham til en person som var godt likt av kundene, samtidig som han hadde god kontakt med produksjonsmedarbeiderne. Ved siden av Frank satt Mette Solberg. Mette hadde vært med dem i snart to år. Hun var regnskapssjef. Men han vurderte hennes innsikt og oversikt til å være på linje med det man forventer av en økonomidirektør. «Mette har utviklingspotensial,» tenkte han i sitt stille sinn.

På motsatt side satt Ivar Sæterlien godt tilbaketil i stolen. På sin karakteristiske måte hevet han sitt venstre øyebryn og så på de andre. Arne Berntsen hadde alltid vært usikker på hvor han hadde Ivar som person. Men han hadde aldri vært usikker på hans kvalifikasjoner og arbeidsinnsats. På linje med de øvrige var Ivar prototypen på den type medarbeider en gründer ønsker seg; han var kreativ, så ikke på klokken. I tillegg var han et geni innen programutvikling. Tittelen hans var produksjonssjef. Ved siden av Ivar satt hans nære medarbeider, Anton Carlsen. Også Anton var i produksjonsavdelingen. Men hans hovedfelt var mekanikk.

Både Ivar og Anton hadde nøkkelstillinger. Gav man dem en teknisk oppgave, løste de den med glans. Slik hadde han selv vært en gang. Men nå tenkte han mer på hva kundene bad om enn på hva de selv kunne produsere. I tillegg var Frank opptatt av det samme.

«Det er litt rart,» tenkte han, «de er alle her fra dette stedet. Hvor ville de hatt sin arbeidsplass hvis ikke han hadde etablert sin bedrift?»

Arne tenkte tilbake på den tiden som var gått siden han grunnla SOFTCON A/S. Starten var hard og vanskelig. Han holdt fortsatt til i sjøhuset der han begynte. Ingen i hans nærmiljø trodde på produktideen til å begynne med. Tenke seg til, computerstyrte overvåknings- og styresystemer fra en øy i havgapet på Nord-Vestlandet. Men Arne hadde ikke gitt seg. Heldigvis hadde en fabrikant av skipsmotorer fattet interesse og i løpet av kort tid blitt hans største kunde.

Kontinuerlig produktutvikling fulgte. «I år kommer vi til å selge for 12 millioner kroner,» tenkte han. Plutselig kvakk han til. Ivar hadde slått neven i bordet og hevet det venstre øyebrynet enda høyere opp. «Skal du ikke ta opp dette temaet da?» spurte han, og tilføyde: «Jeg trodde vi var kommet her for å snakke om vårt påtenkte eksportsamarbeid.» Stemmen var utålmodig.

Arne hadde drømt seg litt bort. Men han lot det ikke gå inn på seg. Han kunne være fjern fra tid til annen. Alle visste det.

---

76 Caseforfatter: Høyskolelektor Bjørn Bugge ved Handelshøyskolen BI, Stavanger.

«Selvfølgelig skal vi det, Ivar. Jeg mimret bare litt. Jeg tenkte tilbake på den perioden da vi begynte og alt det som har skjedd etterpå.»

«Vi blir karakterisert som en bedrift med spissteknologi. Vi har fått interessante utviklingskontrakter i Nordsjøen. Vi har produkter som har et vekstpotensial. Vi tjener penger. Apropos penger, Mette, hvordan ser likviditeten ut, og har du fått regnet på hvordan driftsresultatet vårt vil bli inneværende år?» Han så bort på henne.

«Jeg tenkte nok at spørsmålet ville komme opp,» sa hun og smilte til ham. «Kontraktene våre er fortsatt slik at de gir vesentlige dekningsbidrag. Jeg antar at vi også i år vil komme opp i et driftsresultat på mellom 8 og 9 % av omsetningen, og det betyr at egenkapitalandelen vår vil krype opp mot 40 %. Jeg regner da med en balanse på 6 millioner. Men vi må bli bedre til å forhandle kontrakter. Likviditeten er ikke så god at vi har særlig handlefrihet til større spill. En altfor stor del av kontraktene har betalingsvilkår som er ugunstige for oss. Oppsummert: god inntjening, god soliditet, men vi må finansiere veksten slik at vi ikke forverrer likviditeten ytterligere.»

«Takk skal du ha. For ordens skyld nevner jeg at jeg har konferert banken. Vi kan utvide kassekreditte hvis behovet oppstår,» sa Arne, og fortsatte, «men nå må vi komme til poenget. Som dere vet, har Frank og jeg i et halvt års tid vært i jevnlig kontakt med en gruppe bedrifter. Kontakten oppstod som følge av en henvendelse fra en konsulent som spurte om vi ville være med i et nettverkssamarbeid for eksport til Sørøst-Asia. Hittil har dette ikke kostet oss mer enn vår egeninnsats i form av den tid vi har brukt. Innovasjon Norge dekker utredningsfasen hundre prosent. Men hvis vi nå skal gå videre, må vi betale 50 % av regningen selv. Riktignok skal vi dele med de øvrige. Dere har alle blitt oppdatert jevnlig om utviklingen i det påtenkte samarbeidet og lest rapporten fra konsulenten. Men Frank vil likevel redegjøre kort om saken og gjengi hovedsammendraget for å gi oss bildet her og nå.»

Arne så bort på Frank og nikket oppmuntrende til ham. «Vær så god. Ordet er ditt, Frank.»

Frank reiste seg. Han hadde forberedt seg godt. Han la den første transparenten på overheaden. «Her ser dere en oversikt over de andre bedriftene som er med i det påtenkte samarbeidet.» Han kom med korte kommentarer som fortalte at tre av dem var fra Sørby like ved, en var fra Vestøy som de selv, og en bedrift var fra Nordby 10 mil lenger mot nord. Transparenten viste en matrise som beskrev de viktigste produktene og markedene til de enkelte bedriftene. I tillegg gav matrisen noen indikasjoner på hvilken internasjonal erfaring den enkelte hadde.

Deretter la han på en transparent som gjengav hans personlige kommentarer om bedriftene sammen med faktaopplysninger om størrelse etc.

«Det er helt klart,» sa han, «at vi er forskjellige som bedrifter. Men i tillegg har vi forskjellig bedriftskultur. På grunnlag av de møtene vi har hatt, kan jeg si at vi hos oss og SUPROP AS arbeider på en annen måte enn de andre. Vi er mer analyserende og reflekterende. Årsaken kan være at vi må være slik for å betjene vårt marked. De andre har standardprodukter. De kan tillate seg å produsere for lager. Vi produserer kundespesifiserte løsninger.

Vi er forskjellige selv om vi alle kan karakteriseres som små/mellomstore. Og vi kjenner ikke hverandre fra tidligere. Jeg er usikker på hvordan vi vil håndtere konflikter.»

Arne avbrøt ham: «Enig i poenget. Men kan vi ikke ta utgangspunkt i markedet og mulighetene først?»

«Det var liksom det jeg hadde tenkt, hvis du ikke hadde avbrutt,» sa Frank. Han la på den første transparenten på ny og fortsatte: «Før vi ser på markedet, ta en titt på hvilke produkter og kundegrupper de enkelte har.»

De diskuterte kort de enkelte bedriftene som var med i samarbeidsprosjektet. «Alle har en eller annen eksporterfaring fra tidligere. Kundespekteret har en internasjonal struktur,» konkluderte Frank.

«Jamen,» sa Anton, «har du ikke glemt vår nabo, Libra AS? Jeg mener å ha hørt tidligere at de er med i opplegget.»

«De var med,» sa Arne, «men de har gitt beskjed om at de trekker seg ut. De begrunnet det med at de så for seg en fortsatt meget interessant utvikling i Nordsjøen. For å følge denne opp må de bruke sine ressurser her.» Så la han til: «Det kan være at den egentlige grunnen er at de føler at vi konkurrerer for tett. Jeg mener at vi ikke gjør det. Alarmsystemene våre retter seg ikke inn mot det samme marked som deres.»

Frank la på flere transparenter. «Her ser dere noe av det vi vet om markedet. Vi har i hovedsak sekundærdata om shippingmarkedet. Dette fikk Arne med seg fra shippingkonferansen i London. I utgangspunktet ser dette meget interessant ut.» Frank slo av overheaden. Han delte ut mer materiell, deriblant informasjon fra Norges Rederiforbund.

De diskuterte litt frem og tilbake. Det var tydelig at de så interessante perspektiver og muligheter i markedet. Anton lurte på om Singapore var verdens største havn, men hverken Arne eller Frank var sikre på dette. Mette mente å huske at hun hadde lest noe om at Melakkastredet ble passert av et skip hvert femte minutt. Hun la også til at hun var usikker på hvordan man målte størrelse på havner.

Arne avbrøt diskusjonen: «Vi vet noe om shippingmarkedet. Vi må vite mer. Vi mangler markedsinformasjon om offshoremarkedet, men det vil vi få på offshoremessen i Singapore i begynnelsen av desember.»

Han tok en pustepause. Så sa han klart og tydelig og med trykk på hver stavelse: «Det er helt klart at vi trenger mer markedsinformasjon.»

Deretter så han på hver enkelt: «Spørsmålet nå er om vi på grunnlag av den dokumentasjon vi har i dag vet at markedsområdet er interessant. Jeg har vært i området tidligere og kan bekrefte at vi bør gå inn i det på en eller annen måte. Jeg har også konstatert tidligere at vårt teknologiske nivå er høyere enn det vi ser i markedet i Sørøst-Asia.» Han utdypet poengene ytterligere.

Konklusjonen hans var klar: De burde gå inn i dette markedet.

Arne fortsatte: «Våre nåværende produkter er ikke godt egnet til dette markedet. Vi er avhengige av nær kundekontakt. Men som dere vet, har vi under utvikling flere produkter som kan produseres og selges uten spesiell kundetilpasning.»

Han så spørrende på de andre. Mette grep ordet: «Har dere laget noen form for økonomiske analyser? Vet vi noe om break-even? Hvor lang tid vil det gå før vi får inntjening fra et slikt prosjekt, og hvor mye beslag vil en slik prosess legge på vår ledelseskapasitet?»

Frank svarte: «Vi er i begynnelsen av en prosess. Vi har satt opp grove kalkyler. Se her.» Han la på en transparent som viste et enkelt regneark med tall. «Her ser du at vi har basert oss på at samarbeidsgruppen som helhet balanserer med salg på 5 millioner norske kroner. Noe av poenget er at vi da får 'gratis' representasjon i et interessant marked. Vår inntjening er avhengig av vår andel av totalsalget. Vi må regne med å bruke tid sammen med de øvrige partene i Norge. Men jeg tror ikke at noen vil oppleve at et slikt prosjekt vil sluke vår ledelseskapasitet.»

Ivar hadde bare sittet og lyttet. Han hadde fulgt intenst med. «Hvis vi skal inn i dette markedet med en form for standardprodukter, hvorfor har vi ikke snakket om det tidligere?» spurte han. «Forresten,» la han til, «hvilke produkter tenker dere på?»

Arne mente at han burde svare på denne type spørsmål og samtidig dempe eventuelle antydninger til motsetninger. «Spørsmålet om produktvalg er ikke aktuelt før vi har diskutert det i fellesskap. Derfor tar vi det opp nå. Jeg har mine egne ideer om hvilke produkter som vil kunne brukes. De ideene har jeg holdt for meg selv. Det vil jeg fortsatt gjøre. Vi må vite mer om markeds situasjonen før vi tar standpunkt. Dessuten vil jeg vite mer om deres synspunkter før jeg muligens kan påvirke dere med mine tanker. Så svaret på spørsmålet ditt er kort og greit: Dette ser vi på i fellesskap senere. Jeg forutsetter at vi skal inn med et standardprodukt tilpasset markeds krav.»

Ivar visste at Arne tidligere hadde demonstrert god «Fingerspitzgefühl», og at deres teknologiske nivå var slik at de kunne lage konkurransedyktige produkter. Han lente seg tilbake, slappet litt av og virket ikke så intens som tidligere. «Det høres greit ut,» sa han.

«Apropos markeds krav,» sa Anton, «i går hadde jeg et møte med Statoil. Den utviklingskontrakten vi nylig fikk for Troll-feltet, hadde virkelig vært inngående diskutert i selskapet. Dere husker kanskje at vi mente at den ville gå til en av de store i bransjen. Vel, vi fikk den blant annet fordi de så på våre løsninger som mer spesialiserte enn dem som de store ville brukt.» «Det er riktig det, og det er tankevekkende,» sa Arne.

Frank slo av overheaden: «Vi har diskutert mange ideer for hvordan samarbeidet kan løses. Som dere husker, var det Randsund AS som kom til oss med ideen via konsulenten. De har opprettet et selskap i Singapore. De har gått i kompaniskap med et lokalt selskap som har norske røtter. Hittil har Randsund Pte Ltd gjort det rimelig bra. De arbeider mot shippingmarkedet og har også god markeds kontakt til den voksende offshoreindustrien i området. Deres norske leder har sett at norske produkter burde være konkurransedyktige i dette markedet. Direktør Åge Øylie i Randsund AS har arbeidet i Singapore i 15 år tidligere og kjenner også markedet godt.» Frank tok en pause og drakk litt vann.

Han fortsatte: «Vi har ikke tatt standpunkt til organisasjon. Vi har ikke tatt standpunkt til annet enn at både Arne og jeg har sagt til de øvrige i gruppen at vi ser med stor interesse på markedet i Sørøst-Asia. Videre har vi sett og for så vidt også skissert felles produktutvikling med noen av de øvrige. Hvis vi tar utgangspunkt i hyperpumpene til Hyperservice AS, Tanktech AS' kompetanse innen engineering og konstruksjon og vår kompetanse til å overvåke og styre, kan vi lage ballastsystemer ingen har sett maken til. Den stabilisatoreffekten vi kan bygge inn, vil kunne gjøre at systemene vil gå med mindre ballast.»

Arne grep inn: «Nå må vi ikke fortape oss i produkter vi ikke har. Selv om muligheten til felles produktutvikling er stor, må vi i første rekke basere vår holdning til samarbeidet på at vi eventuelt skal inn i et eksportsamarbeid for å selge våre egne produkter i første omgang. Hvis vi ikke får til det, blir det ikke noen fellesprodukter heller.»