Norsk Datas utvikling og omstilling

Personlige refleksjoner ved
25-årsdagen sommeren 1992

Ved Terje Mikalsen.
Styremedlem gjennom 25 år.

Scanned by Jonny Oddene for Sintran Data © 2023

Scanned by Jonny Oddene for Sintran Data © 2023

Selskapet har nådd store høyder og stor fortvilelse. Noe kan vi forhåpentligvis lære av, annet må vi bare undres over.

NDs 25 år kan deles i fem omtrent like lange epoker som er merkverdige hver på sitt vis, nemlig:

- At en håndfull norske ingeniører kunne lage verdens beste minidatamaskiner.
- At et lite firma lanserte flere banebrytende software-konsept på midten av 70-tallet.
- At så få trodde på ND i siste del av 70-årene.
- At aksjekursen steg så raskt i første del av 80-årene.
- At så mye kunne gå galt de siste 5 årene.

Satsingen har hele tiden vært dristig, men ingen vinner Europa-mesterskapet ved bare å stille i NM.

I de siste 10 årene kunne mye vært gjort annerledes i ND, men omstillingen ville likevel blitt dramatisk, både for ansatte og investorer, fordi hele data-industrien er midt i en fundamental forandring. Den nye verden byr på små fortjenestemarginer. De fleste blir konsulenter og agenter. Det blir vanskelig å finne de få ideene som kan gi investorene mye å glede seg over.

Kanskje viser dataindustrien et eksempel på problemstillinger som hele samfunnet må innstille seg på, særlig moderne samfunn basert på kunnskapsindustri:

- Store omstillinger blir det vanlige mønster. Derfor må man lære seg å mestre disse best mulig.
  Skape trygghet gjennom evne til omstilling.
- Det blir ikke vanskelig å finne oppgaver for dyktige mennesker, men vanskelig å skape god fortjeneste. Produkter og ideer får kort levetid og lave fortjeneste-marginer.
- Kunden må stå i sentrum.

Scanned by Jonny Oddene for Sintran Data © 2023

NDs VEKST OG FALL.
DE FEM EPOKENE

De første fem årene 1967-72: "Maskinkonstruksjon".

Det er utrolig at et fåtall norske ingeniører maktet å lage verdens beste minidatamaskiner - kraftige, raske, driftssikre. Ytelsen var flere ganger så stor som konkurrentenes. Det var en heldig kombinasjon av timing og personer, av entrepre-nørånd, dyktighet og dristighet. Typisk nok skulle den aller første maskinen anvendes ombord i et skip og seile verden rundt. Selvsagt virket den! Selvtillit og innsatsvilje var på topp, og ble bare forsterket av at selskapet ble motarbeidet av myndighetene. Skuffelsen over at det tradisjonelle investormiljøet ikke trodde på ideen i starten, ble snart glemt.

Aller flest maskiner ble forøvrig etter hvert solgt til den maritime sektor til spesifikke applikasjonsanvendelser som antikollisjons-system osv. Kanskje var det et første forvarsel om at det var klokt å satse på "løsninger" og da nettopp innen områder hvor Norge står sterkt internasjonalt, hvor vi har troverdighet og avanserte første-brukere.

Den neste epoken 1972-76: "Programinnovasjon"

Nå kom programvare i fokus. I nært samarbeid med norske forskningsinstitutter, som også fikk sine navn gjemt i produktnavnene, ble ND nå banebrytende innen operativsystem og database. Ifølge konvensjonell tenkning var minimaskiner for små til å kjøre flerbrukersystem som Sintran og databasesystem som Sibas. Det er artig når det "umulige" virker. Nå var produktene på topp og selvtilliten deretter. I alle år hadde folk jobbet sent og tidlig. Nå hadde de bevist at de kunne lykkes. I hvert fall var produktene på plass.

ND-kulturen hadde fått sine særtrekk:

- Vi KAN, og vi kan VINNE.
- Det gjelder ikke hvem du er, men hva du FÅR TIL.
- Vi skal erobre Europa.

10-årsdagen ble markert med stil. Det ble forøvrig nevnt at hittil hadde aksjonærene fått mindre i utbytte enn hva festen kostet.

Den tredje epoken 1976-82: "Selvstendighetsvilje"

Det er utrolig at så få fortsatt våget å tro på ND, både av kunder og investorer. En vellykket gjennomføring av storkontrakten ved CERN i Geneve i første del av 70-årene ga god referanse. Likevel var det svært vanskelig å bryte gjennom utenfor Norge til tross for betydelig satsing ikke minst via Geneve til Frankrike, som viste seg fra alle sine proteksjonistiske sider.

Hjemme fantes det derimot flere ND-entusiaster i bedrifter og offentlige institusjoner, og myndighetene innså motvillig at ND var kommet for å bli. I 1976 ble det tatt initiativ til å samkjøre ND under de tre hjørnestensbedriftene man da snakket om, nemlig Elektrisk Bureau, Kongsberg Våpenfabrikk og Tandberg. Men ND ville være selvstendig og trodde dessuten lite på initiativtakernes visjoner om styrke ved størrelse siden denne omfattet alt annet enn dataindustri. Dessuten ville aldri NDs nøkkelpersoner ha akseptert å jobbe i gammelmodige bedriftskulturer. ND stod nå på toppen av sin styrke når det gjaldt produktenes konkurransekraft. Hva kunne ha skjedd om ND heller hadde fått støtte fra det etablerte miljø til å utvikle seg som selvstendig selskap?? Kortsynte og bakvendte holdninger er kanskje en årsak til at Norge idag har lite konkurransedyktig kunnskapsindustri.

Helt på slutten av 70-tallet ble likviditeten stram. Hittil hadde ND stort sett greid seg med inntjente midler i tillegg til startkapitalen. Men nå ekspanderte selskapet raskt og trengte penger. Samtidig var hovedaksjonærene plaget av en dramatisk shippingkrise. Finansinvestorer fantes ikke. Andre bedrifter, som var på tale, forlangte kontroll, oppmuntret av Industrifondet. Likviditeten var tradisjonelt dårligst om sommeren, og 1979 ga tydelig beskjed om at sommeren 1980 kunne bli svært kritisk.

Men så hendte det seg slik at nettopp høsten 1979 måtte Staten bli kvitt Tandberg og trengte en norsk kjøper. ND var villig til å gå inn som eier mot minimal egenrisiko, et rimelig kontorbygg, et likviditetstilskudd via forskuddsbetalt husleie, en gunstig utviklingsavtale med Mobil Oil o.l. Dermed holdt likviditeten inntil ND reiste penger på børsen i London i 1982 - omtrent på sin 15-årsdag. Og siden det internasjonale markedet satte en mye høyere pris på NDs aksjer, kunne kapital reises uten altfor stor utvanning av de gamle aksjonærene. Finansinvestorene krevde dessuten ikke kontroll, tvert imot. Ved hjelp av Tandberg bevarte derfor ND sin selvstendighet, og hovedaksjonærene beholdt innflytelse og stor eierandel.

Scanned by Jonny Oddene for Sintran Data © 2023

Tandberg lyktes ikke i snuoperasjonen, men det skyldtes ikke noen form for tapping fra NDs side. Problemene var heller knyttet til at en suksesskultur måtte snus, og lignet derfor mer på de vanskelighetene ND siden skulle få.

Fra 1982 til 1987 : "Glansperioden"

Endelig fikk tålmodige aksjonærer noe å glede seg over. Til gjengjeld fikk de mer enn de hadde våget å drømme om. Notering på New York-børsen fulgte etter London. Verdiøkningene ble delt med de ansatte via bonusaksjer og millionærer ble skapt på løpende bånd. Slik gjenskapte ND troen i det norske miljøet på at store penger kunne tjenes via børsen, og startet egentlig den såkalte jappe-tiden, selv om ND selv forble noe av det minst "jappete" som tenkes kunne.

Samtidig reiste ND ny aksjekapital i USA og fikk en unorsk sterk egenkapital. Og veksten fortsatte i salg og fortjeneste. Gjennomsnittlig ca. 40% årlig vekst i omsetning og fortjeneste før skatt. Det var ikke så merkelig at 20-årsdagen ble feiret i eventyrets tegn. Børsverdien av ND passerte 10 milliarder norske kroner. Bare Norsk Hydro var foran. ND var mer verd enn de tre største børsnoterte bankene tilsammen. Ironisk nok gjelder det fortsatt når man ser bort fra statens tilskudd.

Men faresignalene var tilstede. Produktene var ikke lenger suverene slik de hadde vært i 70-årene, hverken for hardware eller software. De kom for sent og var delvis mangelfulle. Store deler av det europeiske vitenskapelige marked ble mistet til VAX-maskiner da ND 500 ble forsinket i 1979. På den annen side var software til ADB-bruk en suksess. Det gjaldt i første rekke NOTIS, et tekstbehandlings- og kontorstøttesystem. Dette produktet var vel heller ingen sensasjon, men det kom til å få avgjørende betydning for NDs inntjening i 80-årene. Det skyldtes i stor grad at når kunden først hadde lært opp sin organisasjon til å bruke NOTIS, så var det svært kostbart å skifte system. Dette gjaldt ikke minst store offentlige brukere. Med et par unntak kom ikke disse salgene på grunn av politisk preferanse, slik det senere blir påstått, men fordi brukerne var knyttet fast til ND som leverandør. I dataindustrien generelt tenkte man mer på "kundekontroll" enn på "kundeglede". Kontrollen ble dessverre utnyttet både av ND og andre på en måte som må kunne kalles "kunde-utbytting", og kundene ble etter hvert fortvilet og forarget. Men det var her de fleste store fortjenestene ble skapt! Overskuddet i ND ble benyttet til kraftig satsing i utlandet fordi vi mente det var helt nødvendig å ha en betydelig markedsandel i Europa for å kunne overleve på lang sikt. Et isolert norsk data-miljø var et umulig alternativ. ND ville bli "The European Computer Company" og så lenge ut til å lykkes med det.

Jeg tror strategien var rett forutsatt at kampen fortsatt hadde blitt spilt på banen for leverandører av minidatamaskiner med eget operativsystem. Det ble den imidlertid ikke.

I denne perioden ble "Fortjeneste pr. aksje" et kjent begrep i ND og aksjeopsjoner kompenserte for relativt små lønnstillegg. Vi var klar over faren ved systemet og prøvde å holde igjen. Systemet faller deg nemlig i ryggen med ekstra store tillegg i lønnen den dagen resultatet svikter og aksjene ikke stiger i verdi. Men slike suksess-formler får lett sin egen dynamikk som er vanskelig å styre. Tankegangen blir at i et tøft marked må alt gjøres for å øke muligheten for å vinne. Får man så likevel alvorlig svikt i resultatet, fører det antagelig til så mange problemer at et fra eller til neppe gjør stor forskjell. Nettopp det ble dessverre også tilfellet senere.

De siste 5 årene : "Nedturen"

Skredet ble utløst av oktober-krakket på børsen i 1987. Men allerede før børsfallet gikk ND ut med en nedjustert prognose. ND har i alle år vært preget av storsalg i desember og tildels også i juni. Det har vært utrolig spennende mange ganger, men erfaringen tilsa etter hvert at det ville gå bra. Det første varsel om nye tider kom i så måte høsten 1987.

Det er utrolig at så mye kunne gå galt så fort. I dag kan vi se at hele dataindustrien er utsatt for en dramatisk omstilling. Vi tror vel at enkelte av de største bare så vidt har begynt på sin omlegging. Verdens største dataselskap basert på minidatamaskiner, Digital, har først i 1991/92 satt av betydelige beløp til restrukturering. Hele minidatamaskin-industrien har reagert sent på den nye teknologiske utfordringen fra PC-er i nettverk, muligens fordi man var blitt vant til å være teknologileder etter selv å ha gjort livet surt for de tradisjonelle stormaskin-leverandørene.

Men hvorfor kom omstillingen så brått og hardt i ND?

I tillegg til børskrakk og de forandringer som hele dataindustrien ble utsatt for, fikk Norsk Data samtidig to særnorske problem:

For det første hadde oljeprisen falt dramatisk i 1986 og det førte til kraftige nedskjæringer i offentlige innkjøpsbudsjett med virkning fra og med 1987. Fordi ND, som tidligere nevnt, fikk så mye av sitt netto overskudd fra offentlig sektor, rammet innstrammingene raskt og hardt.

For det annet hadde staten lenge arbeidet med å frigjøre seg fra NDs og andre leverandørers favntak ved å legge om programvaren til UNIX og åpne

Scanned by Jonny Oddene for Sintran Data © 2023

standarder. Arbeidet ga for alvor resultater nettopp fra 1987 og utover. ND kunne saktens fortsatt vinne kontrakter, men de måtte gjøre det til helt andre priser selv der hvor man fortsatt baserte systemet på Sintran.

Dette var en riktig og lønnsom utvikling sett fra det offentlige som brukere. Det må vi respektere. Men etter mange år med nærkontakt med offentlige innkjøp, er det vanskelig å unngå følelsen av at mange norske byråkrater, politikere og offentlige innkjøpere har et temmelig naivt forhold til hva som skjer i verden forøvrig. Der **er** det et nært, ofte forretningsmessig samspill mellom myndighetene og i første rekke de store selskapene. Dessuten er Norge en europeisk utkant som vanskelig blir trodd uten solide referanser. I tillegg føles det enkelte ganger som offentlig ansatte betrakter næringslivet som sine motspillere. Men vi sitter til halsen i samme båt. Vi må finne ut hvorledes vi kan trekke sammen. Det bør bli en bedre, regelmessig dialog mellom landets øverste ledelse og kunnskapsbaserte eksportbedrifter. De vet hvor skoen trykker. Det er gjennom markedsføring av avanserte kunnskapsprodukter i utlandet at vår kvalitet som industrinasjon settes på den virkelige prøve. Der måles både tillit og dyktighet. Kunden har alltid et valg.

Siden ND fikk flere faktorer mot seg samtidig, ble nedturen brattere enn for de fleste. Men vi vet enda ikke hvor mange andre mini- og stormaskinleverandører som vil berge seg til slutt. Siste nytt er at Wang er underlagt amerikansk konkurslovs beskyttelse.

Fordi ND hadde skaffet seg en betydelig egenkapital, har det vært mulig å tåle en dramatisk nedbygging og omstilling. Jeg mener det må være Norges hittil største og vanskeligste omstilling som nå ser ut til å være fullført. Enkelte har sammenlignet det med SAS som la om til fokus på service. Men det er bare en tilpasning bygd på samme "standard plattform" som før, nemlig flyene. NDs omlegging ligner mer på overgangen fra passasjerskip til fly - i løpet av et par år.

Det er tragisk at mange har mistet jobben. De fleste er blant landets dyktigste medarbeidere. ND har etter evne prøvd å hjelpe den enkelte. Men mange har hatt det svært vondt. Nesten uten unntak er det likevel vist en fabelaktig samarbeidsvilje og forståelse fra de oppsagtes side. Det viser at det beste i ND-ånden ikke døde selv om enkelte følte at den tidvis ble overkjørt av mange harde tiltak. Det ble alvor i den spøkefulle bemerkningen om at miljøet var "rått men hjertelig". Med så høy profil som både ND og enkelte sentrale personer hadde skaffet seg, er det både rett og rimelig at man blir utsatt for offentlig evaluering, særlig når problemer melder seg. Men med så store omlegginger kommer systemet lett bakpå og det må tåles mye både rettferdig og urettferdig kritikk. Jeg beundrer de mange som har stått på tidlig og sent, ikke minst i ledelsen med enormt arbeidspress i flere år i trekk. Det har vært vanskelige valg og tunge avgjørelser i et marked som stadig forverres med negativ omtale som tar på humøret og øker problemene. Likevel må entusiasmen og troen bevares fordi de dyktigste alltid kan finne en annen jobb og hvis for mange av disse går, vil alt være tapt. Hovedtrekkene i omleggingen måtte derfor til enhver tid kunne selges internt.

Det hevdes stadig at ND var altfor sen til å se hva som skjedde. Klart at det hadde vært en fordel å ha begynt noe tidligere. Likevel er det et faktum at ingen andre minileverandører begynte sin omlegging før ND. Og etter at de første dramatiske tiltakene resulterte i et svakt overskudd i første halvår 1990, ble det sogar i utenlandske kommmentarer henvist til "Norsk Data-modellen" som en mulig vei å gå også for andre.

DAGENS NORSK DATA

Bedriften er redusert fra ca. 4.500 ansatte til ca. 1.000, omsetningen fra 3.000 til ca. 1.000 mill. kroner. ND er fortsatt en betydelig IT-bedrift i norsk målestokk!

Hvert skritt har vært bygd på grundige analyser av mulige alternativer. Noen er forkastet, andre lot seg ikke gjennomføre. Tapene har vært enorme, tilsammen ca. 2,4 mrd. kroner. Nå går ND med overskudd! Men egenkapitalen er nesten brukt opp. Det er tragisk for investorene at så mye er gått tapt.

I juli 1992 er det sendt ut et tilbud om å kjøpe tilbake NDs obligasjonsgjeld. Hvis det lykkes, vil egenkapitalgraden igjen være omlag 40%. Det vil gi et solid grunnlag for nye strategier for årene som kommer med utgangspunkt i de gjenværende deler: ND ServiceTeam A.S, en skandinavisk IT-servicebedrift, Norsk Data UK Ltd., en engelsk IT-servicebedrift, FORMULA OpenSoft A.S som spesialiserer seg på administrative programpakker og en norsk salgsorganisasjon for standardprodukter, ND DataShop A.S.

ND ServiceTeam driver lønnsom service og ettersalg og kan vokse på å gjøre tredje-part-service selv om det opprinnelige ND-volum gradvis minker. Mange andre har små service-organisasjoner i Skandinavia og derfor store fordeler av synergi. I tillegg er organisasjonen velegnet til å ta over driftsansvar (Facility Management) av andre selskapers dataavdelinger.

Scanned by Jonny Oddene for Sintran Data © 2023

Norsk Data UK Ltd. driver i england med de samme aktivitetene som ServiceTeam gjør i skandinavia.

FORMULA OpenSoft samarbeider med alle plattformleverandører.

ND DataShop må satse på få produkter og høyt volum. Mulighetene finnes, men for tiden er prisene i Norge svært presset. Majoriteten av ND DataShop blir nå overtatt av deler av ledelsen. Det er viktig med tett kobling mellom innsats og belønning.

Er dette et tilfredsstillende resultat av omleggingen?

Det er fristende å tro at det må ha vært andre måter å håndtere problemene på som ville ha resultert i mindre tap og samtidig bevart mer av bedriften. Vi skal se på det i neste kapittel. Deretter vil jeg beskrive problemstillinger som jeg tror møter alle tradisjonelle maskinleverandører som går over til å bygge sine system basert på standard komponenter, såkalt **"åpen standard"**, uansett om disse er innkjøpt eller egenproduserte. Til slutt er det naturlig å spørre om også andre næringer kan lære noe av NDs dramatiske erfaringer.

VURDERING AV NDs OMSTILLINGSPROSESS

HVA KUNNE VÆRT GJORT ANNERLEDES MIDT PÅ 80-TALLET?

Mulig overgang til **"åpne standarder"** var det store spørsmålet. Men siden brutto fortjenestemargin blir halvert, må i så fall hardwareutvikling nedlegges, salgsorganisasjonen radikalt endres og tankegangen likeså. Det blir et annet firma. Det blir viktig å selge verdiskapning som bygges på toppen av **"standard plattformer"**, men da må gamle eksperter skiftes ut med nye. Hvis man som hovedstrategi skal selge **"løsninger til sluttbrukere"**, oppstår det helt nye typer forretningsrisiki både når det gjelder produktutvikling, markedsføring og ansvar. Dessuten finnes det allerede selskap med slik profil som presser markedet.

Uansett tidspunkt - omleggingen måtte bli katastrofalt kostbar.

Likevel, hvis vi på et tidligere tidspunkt hadde skjønt hva som måtte komme, kunne flere investeringer vært unngått. F.eks. skulle ikke det britiske selskapet Wordplex vært kjøpt i 1986, det skulle vært satset mindre på eksportsalg av rå datakraft, prioriteringen av utviklingsprosjektene kunne vært annerledes osv.

Men det var antakelig en enda større feil at man ikke greide å skape et bedre forhold til de mest lønnsomme offentlige kundene i de gode årene. Kanskje kunne man sammen ha funnet en bedre vei fremover basert på nye plattformer.

Hovedspørsmålet blir likevel **når** man eventuelt burde ha lagt om til åpne standarder.

Selv på midten av 80-tallet var det delvis uklart hva som ville bli standard. Men det var også andre problemer.

Omlegging til bruk av **PC'er i åpne nettverk** burde kommet tidligere. Men det er ingen virkelig stor sak, og det ville ikke vært tilstrekkelig hvis Sintran fortsatt skulle spille hovedrollen som NDs operativsystem. Det hjelper ikke at Sintran er et bedre operativsystem en Unix. Verden utvikler ikke allehånde programpakker for Sintran, og egenproduserte maskiner blir i tillegg for dyre som systemplattform.

Full omlegging til åpne standarder basert på **UNIX** er derimot dramatisk. Ikke først og fremst teknisk, men fordi bruttomarginen faller fra ca. 60% til mindre enn 30%. Da må organisasjonen kjøres kraftig ned og arbeidsmåter og tankegang endres radikalt.

ND startet for alvor omleggingen i 1988. Det var som å skyte seg selv i foten. Hadde omleggingen kommet før, ville også tapene ha kommet før. Rett nok kunne tapene ved omleggingen ha blitt mindre, men et rykte om overgang til åpne standarder ville ha ødelagt mange hundre millioner i overskudd på midten av 80-tallet. Både 1985, 1986 og langt inn i 1987 var kronår.

Enkelte har referert til NDs **"ville vekst"**. Skulle vi lykkes i Europa, måtte det satses med selvtillit. Det har mye til felles med skihopp. I virkeligheten var utgiftene under god kontroll, men i enkelte land skulle kravet til lønnsomhet vært større. I hele konsernet ble ikke organisasjonsutviklingen gitt høy nok prioritet. Etter hvert var de fleste i ND ansatt etter at suksessen var et "faktum". Den gamle kampånden smittet ikke til alle. Mange trengte mer hjelp til å forstå hva som var viktig i et beinhardt marked.

Likevel virket systemet bra så lenge hovedstrategien var å selge egenutviklet datakraft sentrert om en

Scanned by Jonny Oddene for Sintran Data © 2023

samlende produktstamme. Svakhetene kom langt mer til syne etter at **"løsninger til sluttbrukere"** ble en viktig strategi. Rett nok hadde ND allerede tidligere i 80-årene satset på totalløsninger til nisjer i tillegg til å være leverandør av datakraft. Det gjaldt først og fremst Comtec og Technovision. Men salg av løsninger krever sterk styring, slik at selgerne ikke forlover seg i for mange retninger. Så lenge forretningsideen var å levere datakraft, var den lett å forstå, og NDs folk trengte heller ikke så mye styring. Men da salg av "løsninger" som mer generell strategi ble sluppet løs høsten 1987, ble det etter hvert avslørt at NDs kultur og organisasjon hadde alvorlige mangler. Bonussystemet burde blitt tilpasset og basert på ferdig godkjente leveranser, ikke på beregnet fortjenestebidrag. Dette virket bra når man solgte datakraft, men fristet til å love kundene for mye ved salg av løsninger. Organisasjonen passet ikke til de nye utfordringene. Mangler ved organisasjonsutviklingen kom også klart til syne.

NDs ledelse var nok på enkelte områder preget av at noe av den selvtillit som var helt nødvendig for å kunne oppnå suksess, også kunne slå ut i en lettvint og arrogant avvisning av kritikk, også når den var konstruktiv. Slikt kan ses lettere i ettertid. Men det blir meningsløst når enkelte har prøvd å framstille ND som bygd på en serie feilvurderinger. Det manglet heller ikke underveis på "gode råd" som, hvis de var blitt fulgt, ville ha ført til en tidlig katastrofe. Tyve års konstant vekst og overskudd skyldtes bl.a. en rekke dristige og riktige avgjørelser. Det ettermæle kan ingen ta fra NDs daværende ledelse. Det har i ettertid vært rikelig med harselas, men lite kyndig analyse. Når det f.eks. påstås at ND "egentlig aldri har tjent penger", blir det som å si at når en mann dør, har han egentlig aldri levd.

VAR DEN NYE STRATEGIEN ET RIKTIG VALG I 1988?

Det første alvorlige varsel om nye tider kom høsten 1987. Det ble bekreftet i juni 1988. Drastiske omlegginger ble raskt skissert. Til tross for de problemene man forutså, ble det besluttet å gå hardt og brutalt over til Unix og åpne standarder. Verdiskapningen skulle komme fra de "løsninger" man skapte på toppen av innkjøpte standard plattformer. I tillegg skulle man ta vare på gamle kunder ved å skape "broer" over til det nye. Kunden skulle stå i sentrum.

Det har blitt påstått at ND i denne perioden tenkte mest på investorene og finansmarkedet og minst på kundene. Det er ikke riktig. Vi vurderte alle tiltak først og fremst ut fra antatt virkning på kundene. Finansmarkedet fikk mene hva de ville. Investorenes interesser kunne likevel bare reddes gjennom fornyet kundetillit.

Hovedretningen i strategien som ble valgt i 1988 er ikke blitt endret siden. Her var ND først ute blant minimaskinleverandørene. Det synes som om **strategien var riktig valgt**, men gjennomføringen ble vanskeligere enn vi regnet med. Her kunne flere ting vært gjort annerledes:

- Av frykt for ikke å bli trodd, ble kanskje overgangen til Unix markert for sterkt. Det ble lagt broer for kundene til den nye verden. Kanskje ble broene over til konkurrentene for gode. Det kunne heller på et tidlig tidspunkt vært brukt mer ressurser på å skape trygghet hos kundene for at de også ville bli tatt vare på med sine Sintransystemer. Da overgangsløsningene ble tilgjengelige, virker det i hvert fall som kundene ble tilfreds.

- Sterkere oppdeling i selvstendige A/S kunne gitt klarere interne spilleregler og enklere visjon for hver enkelt aktivitet. Det gir større eierskap til egne resultater. Entusiasme er særlig viktig i denne type virksomhet, og den drepes av stadig negativ omtale selv om denne gjelder andre deler av bedriften.

  Sterkere oppdeling ble overveid, og løsningen ble noe ulik for de ulike aktivitetene som kompromiss mellom synergifordeler ved integrasjon og klarhet ved oppdeling.

- Det burde vært klarere strategier for hvilke løsninger man skulle satse på. Der man satser, må brukerkunnskapen være stor. Nå skulle det ikke lages generell software, men spesielle løsninger. ND hadde for mange eksperter og for få eksperter. Tilpassingen tok tid. Fokus ble for dårlig.

Men på enkelte områder var fokus klart. Grafisk industri gjennom Comtec og mekanisk konstruksjon gjennom Technovision i Tyskland. Her var ekspertisen på plass. Likevel gikk det ikke godt. Store deler av Comtecs marked ble gradvis tilfredstilt av "enkle" arbeidsstasjoner. Nisjen forsvant, langt på vei. For Technovision skjer delvis det samme, men her blir volum stadig viktigere. ND alene ble for liten og salg av enheten ble senere en logisk løsning.

Konklusjonen må bli at en strategi basert på **salg av løsninger til sluttbruker** er meget vanskelig, **krever skarp fokus og stor markedsandel**. Men det verste er at det likevel ikke er spesielt lønnsomt. Det mangler ikke på firma som prøver å bygge løsninger på innkjøpte plattformer. De fleste mislykkes, mens andre får betalt timepris og litt til for sine gode utviklingsfolk, nærmest som konsulenter. Ytterst få tjener godt. Det er langt fram for den som skal tjene penger som investor.

Scanned by Jonny Oddene for Sintran Data © 2023

Det finnes utvilsomt interessante muligheter for å levere spesialprogram til verdensmarkedet av åpne standarder, men det tar tid å finne de rette svarene. Du finner dem ikke i farten midt under dramatiske omlegginger.

Svaret synes å være at man må ha dyp kunnskap i smale nisjer. Men da blir gjerne kundene geografisk spredt og man trenger en omfattende organisasjon i ryggen. Det er spørsmål om å **være kjent av** markedet for i det hele tatt å komme i dialog, **ha tillit** for å bli trodd og **ha nettverk** til å følge opp marketing, salg, service og videreføring. For små selskap er dette lettest hvis markedet består av få, store kunder som f.eks innen maritim sektor. I motsatt fall må man ha en stor markedsorganisasjon. Dessuten må kunden ha tillit til at leverandøren vil bli i markedet på lang sikt.

ND kom tvertimot inn i en vond sirkel. Dårlige resultater og negativ omtale satte etter hvert tilliten i markedet på prøve og salg ble tapt, særlig hos mindre kunder og kunder som ønsket langsiktig samarbeid om brukerløsninger. Men de store kontraktene ble ikke tapt på grunn av manglende tillit. De ble tapt på pris. ND kunne ha vunnet Rikstrygdeverket, Postkontraktene og flere andre, men ville i så fall tapt penger - mange penger. Norske offentlige brukere har vært tidlig ute i internasjonal målestokk med nye løsninger. De store dataleverandørene ønsker seg prøveinstallasjoner og referansekontrakter til bruk i andre store markeder. Norge er i så måte et lite og derfor ikke altfor kostbart laboratorium. Tapet skal tas igjen senere i større markeder. Det er ikke merkelig at store kontrakter går til de store, men det er bemerkelsesverdig at det går en til hver. Det er altså ikke fordi **en** bestemt leverandør er blitt spesielt konkurransedyktig. ND har lite å stille opp mot en slik strategi.

SKULLE ND VALGT HELT ANDRE ALTERNATIV ?

Dessverre er jeg nok for mye part i saken til å svare objektivt.

Sommeren 1988 ble det klart for NDs styre og ledelse at man generelt sett trengte allianser og partnerskap for å få større markedskraft. Talløse kontakter, utredninger og diskusjoner omkring alle slags varianter og løsninger har i sin tur ført til de salg av deler av virksomheten som nå er kjent. Oppdelingen i mer selvstendige enheter gjorde det lettere å finne partnere til de ulike aktivitetene eller selge dem helt. Det har vært en krevende oppgave i et vanskelig marked.
Dette er bra gjennomført, men overgang til åpne standarder kom flere år for sent, sier noen. ND burde sett hvilken vei det bar og gått over til **åpne standarder allerede svært tidlig på åttitallet**. Men hvem visste da hva som ville bli standard? Og enda viktigere: Ville man tjent penger?? Stilt overfor det spørsmålet blir dataviterne mindre selvsikre.

Det må ikke glemmes at ND tjente mange hundre millioner kroner midt på 80-tallet. Neppe noen av de tradisjonelle leverandørene tjener i dag penger på nysalg. Billig "standard" presser prisene, også på leverandørenes egenutviklede system. De lever av gamle kontrakter og service. Den åpne verden er barsk for leverandørene. Selv mange av nykommerne uten tung ballast taper penger. Også PC-leverandører på Taiwan klager. Det er kanskje ikke så merkelig siden det finnes ca. 3.000 PC-produsenter bare på den øya.

En annen mulighet var at ND allerede i 1988 kunne vært **redusert til kun å betjene "sikre" inntekter**, dvs. i hovedsak en service-organisasjon. Deretter kunne man bygget opp nye forretningsideer som DataShop, facility management, o.l. i selvstendige selskaper. Det ville betydd at to tredjedeler av selskapet måtte ha vært avviklet straks. Det ville vært en katastrofe for mange kunder, uforståelig for mange ansatte og bare muligens reddet mer av egenkapitalen. Men det kunne vært prøvd.

I dag er det åpenbart at hele dataindustrien er i TOTAL FORANDRING. Hvis dette hadde vært klart forstått av NDs styre og ledelse allerede i 1987/88, burde man da umiddelbart ha **solgt hele ND eller fusjonert** med en av de store? Sannheten er at det ble undersøkt seriøst, men man kom aldri så langt som til forhandlinger. Det skyldtes ikke motvilje fra NDs ledelse eller eiere, men at de mulige motpartene enten hadde nok med egne problemer eller ikke så det lille norske markedet som tilstrekkelig interessant til å gå inn i ND som en helhet. For tross alt var det i Norge ND hadde mest å tilby med stor markedsandel og utbygd infrastruktur. Vi trodde denne i seg selv var av interesse for andre, men vi tok feil. Før vi kunne få til partnerskap, måtte vi rydde i eget hus, kutte utgifter og dele opp i nye enheter som deretter kunne søke ulike partnere eller kjøpere tilpasset hver enhet. Det har i hvert fall delvis lykkes.

Det har vært frustrerende ikke å kunne besvare kritikken når det har vært framholdt at vi ikke har innsett at ND trengte en stor partner. Men å fortelle om mislykte sonderinger ville ha ødelagt omtrent ethvert salg av NDs produkter og dessuten gjort eventuelle forhandlinger med mulige partnere enda vanskeligere.

Kanskje var en fornuftig **omlegging** langt på vei **umulig i åttiårene ?** Veien var muligens for kostbar, og målet - åpne standarder - for lite lønnsomt.

Scanned by Jonny Oddene for Sintran Data © 2023

Digital har for inneværende regnskapsår avsatt nærmere 2 milliarder dollar til restrukturering i tillegg til en milliard tidligere. Hvor mye vil det koste til slutt? Nixdorf, Phillips, Wang og andre har allerede gitt opp. Tilsvarende problem møter nå stormaskinleverandørene. IBM har bare begynt på sin omstilling.

Kanskje er svaret at **ND egentlig mistet toget allerede i 70-årene**? Produktene var suverene, men ND ble ikke trodd eller var ikke dyktige nok til å bli trodd i den store verden. Forskjellen til maritim kunnskapsindustri er slående. Der har Norge troverdighet som nasjon, og flere firma har en betydelig posisjon i verdensmarkedet. Norge som foregangsnasjon innen datateknologi var som om en sveitser skulle selge fiskebåter på Møre.

Kanskje burde ND derfor søkt **store alliansepartnere** i USA og Europa midt på 70-tallet. I dag vet vi ikke om det var mulig. Men også slike allianser er vanskelige fordi de store vil overta etterhvert med rå makt. Da bør man helst ha produkter som har slik karakter at de kan **patenteres**, og derved oppnå en viss beskyttelse. Nycomeds Omnipaque er eksempel på et slikt produkt. De finnes også innen databransjen, men de er få. Fraktaltransform-teknologien som er utviklet og patentert av Iterated Systems Inc. i Atlanta gir muligens grunnlag for slike produkt. Noen av oss håper det. Den anvendes til kompresjon av den datamengde som trengs for å lagre eller overføre bilder.

Hvis produktene ikke kan patenteres, må man altså helst være tilknyttet en stor organisasjon for å nå ut fort nok og langt nok. Men kan man både være stor og samtidig tilstrekkelig fleksibel til stadig å kunne mestre nye dramatiske utfordringer? IBM er blant dem som nå prøver på det. Foreløpig er svaret ikke kjent.

EN NY VERDEN MED ÅPNE STANDARDER

Uansett valg av strategi møter tradisjonelle maskinleverandører en ny virkelighet:

- Man går fra en verden hvor kundene er mer eller mindre fastlåst til en verden med åpen kamp. Fordi bruttomarginene blir halvert, blir omleggingen dramatisk både for ansatte og eiere - uansett hvorledes og når man gjennomfører den.

- Det blir få, men store volumprodusenter med små marginer. I tillegg kommer et stort antall salgsagenter, effektive distribusjonsselskap og spesialiserte konsulentbedrifter.

- Dyktige mennesker kan tjene god lønn og tidvis bonus, men det blir lite igjen til investorene fordi det blir vanskelig å bygge opp stor egenkapital via fortjeneste.

Vi har altså strevd oss frem langs en kostbar vei til en ny verden hvor god lønnsomhet er vanskelig å finne.

Er da denne nye verden uinteressant? Selvsagt ikke. **Kunnskap og kundekontakt gir alltid muligheter**.

I første rekke vil den som makter å lage produkter som blir akseptert som **defacto "standard"** i store internasjonale markeder kunne tjene stort, slik bl.a. Microsoft gjør. Men den blinken er meget liten.

Mange store bedrifter har dyre data-avdelinger. Enkelte har skapt god lønnsomhet ved å overta driften av disse. Man leverer kunden de data han trenger istedet for å levere data-verktøyet. Her finnes fortsatt mye ugjort, men sannsynligvis vil det meste av denne forretningsideen være et overgangsfenomén. Etter hvert vil svært mye av bedriftenes vanlige regnskaps- og informasjonsbehov bli dekket av "standard-løsninger" og fortjenestemarginene vil bli deretter. **"Facility management"** vil ligne vanlig konsulentvirksomhet. Bra bonus til de ansatte, men lite å hente for en investor.

Lignende forhold vil det være for et utall av andre muligheter innen **software, service, systemoppbygging** etc. Dyktige mennesker kan selge konsulenttjenester med noe attåt. Men fortjenesten blir neppe virkelig stor, med mindre man kan tjene på relativt ukompliserte repetisjonssalg av den kunnskap som er innebygd i et produkt. Slik har det alltid vært. Men det er blitt vanskeligere enn før å finne slike produkt og tjenester. På den annen side er det blitt mer lønnsomt når de først finnes.

Man kan enten spesialisere seg på å hjelpe et fåtall utvalgte kunder til å anvende moderne teknologi, hvor den enn kommer fra, og forhåpentligvis også dele deres merverdi i form av egen fortjeneste. Eller man kan selv utvikle stadig nye produkter som gir store kundegrupper merverdi. I det første tilfelle

Scanned by Jonny Oddene for Sintran Data © 2023

er selve kundeforholdet, sammen med en dyptpløyende kunde-kunnskap, selskapets stabile og viktigste ressurs, mens det betyr lite hvor produktene til enhver tid kommer fra. I det andre tilfelle må man stadig kunne velge seg nye markedskanaler og avvikle gamle, for raskest mulig å nå flest mulig kunder.

I begge tilfeller blir det mer snakk om varierende "samboerskap" mellom produsent og sluttbruker enn varige "ekteskapelige" allianser.

Kanskje dataindustrien vil komme til å ligne på underholdnings-bransjen. Software blir som et popband med nye låter. Hardware som å lage en ny "walkman". Navnegjenkjenning blir viktig, men noen ytterst få blir virkelig store internasjonale navn. Men for software (og pop-låter) kommer det i tillegg et utall av små leverandører som dekker ulike behov og geografiske områder. Slik vil det ikke bli for hardware hvor små bedrifter blir nesten utenkelig som annet enn anonyme underleverandører.

I alle tilfeller: Fremtiden vil tilhøre de gode markedsførerne med tilstrekkelig gode produkter. Stikkordene blir høy kompetanse med kundens behov i sentrum.

Og det må kunden betale for.

Fortjeneste pr. aksje og bonus til ansatte må aldri bli viktigere enn tilfredse kunder.

KAN OGSÅ ANDRE LÆRE AV NDs ERFARING ?

Nå ved NDs 25-årsdag kan man undres på om kanskje selskapets historie snarere vil bli regelen enn unntaket i fremtidens kunnskapsbaserte næringsliv. Få vil lykkes, og selv de fleste av disse vil etter en tid måtte omstilles, avvikles eller slås inn under andre. Bedrifter vil oppstå og forsvinne i økende tempo. Og nye ideer vil stadig skapes. Det er prisen vi må betale for å ha et næringsliv basert på kunnskap. Dens natur er stadig utvikling og forandring.

Hele samfunnet blir i stigende grad preget av behovet for stadig omstilling. Evne til å tåle og til å mestre omstilling og nyskapning kan bli den viktigste ferdigheten en kan ha, det viktigste grunnlaget for en trygg utvikling. Det gjelder den enkelte bedrift og det gjelder samfunnet forøvrig. Da må det planlegges deretter.

Det er bra at ND ikke var etablert på et lite sted. Da ville nedtrappingen vært en total katastrofe, både for den enkelte og for lokalsamfunnet. Det er tross alt lettere å finne nye arbeidsmuligheter i Oslo uten i tillegg å måtte rykkes opp med rot.

Jeg tror vi bør bygge et samfunn preget av:

FLEKSIBILITET OG KONSENTRASJON

fordi det skaper

TRYGGHET GJENNOM EVNE TIL FORANDRING

ND har vist at omstilling kan være en tøff prosess. Men jeg tror de fleste som har vært med, er villig til å prøve igjen.

Scanned by Jonny Oddene for Sintran Data © 2023

Scanned by Jonny Oddene for Sintran Data © 2023