



Tale på Scandinavia d. 1. november 1979

Direktør Peter Sørensen, A/S Regnecentralen af 1979.

To spørgsmål stod i centrum, da Regnecentralens rekonstruktion blev planlagt og besluttet i denne sommer:

- Er de eksisterende produkter og udviklingsprojekter så gode, at de kan danne basis for en selvstændig, dansk datamat-industri?
- Kan Regnecentralen følge med i de kommende års internationale udvikling?

Begge disse spørgsmål blev efter nøje undersøgelse - og med hjælp af en af nutidens fornemste, internationale eksperter, dagens planlagte æresgæst Isaac L. Auerbach - besvaret med et ja! Dette "JA" var helt klart og utvetydigt, men ingenlunde betingelsesløst.

Et spørgsmål har stået i centrum af vores arbejde i de fire måneder, hvori den rekonstruerede industrivirksomhed

- A/S Regnecentralen af 1979 - har eksisteret:
- Hvordan former vi Regnecentralen ud fra en erkendelse af dens betingelser og begrænsninger og af dens teknologiske styrke?

NICHE-POLITIK

Lad mig begynde med betingelserne og begrænsningerne. Ser vi på spørgsmålet om det eksisterende produktgrundlag, så er den dominerende begrænsning, at produkterne ikke kan klare sig i den internationale konkurrence på områder, hvor prisbillighed som følge af masseproduktion er den afgørende



konkurrenceparameter. Heller ikke på området for helt generelle systemer til administrativ databehandling er produkterne i stand til at konkurrere direkte med de store leverandørers udbud.

Som det fremgår på det generelle plan af rapporten om dansk elektronikindustri fra Stanford Research Institute er svaret på denne problemstilling, at virksomheden skal føre en niche-politik.

Ud fra sommerens analyser - og ikke mindst Auerbach's rapport - ved vi meget om, hvad dette konkret betyder for Regnecentralen. Inden jeg kommer ind på det, vil jeg imidlertid gerne nærmere besvare spørgsmålet:

Hvad er en niche-politik?

Tanken om niche-politikken tager udgangspunkt i den iagttagelse, at der selv inden for et stort marked som datamatik findes en række små markeder, der er defineret ved, at de har behov for produkter, der opfylder helt specifikke krav. Nu er det jo meget generelt at tale om "små" markeder, for alt er relativt. Jeg vil derfor godt definere, at hvis et marked skal være en niche for en leverandør-virksomhed, så skal denne virksomhed have en begrundet og realistisk formodning om at kunne få en markedsandel på dette marked på mindst 10 %. Årsagen til, at virksomheden skal kunne forvente en sådan relativ stor markedsandel er at finde i selve innovationstakten, eller anderledes sagt: Den kendsgerning, at et produkt inden for dette område forældes i løbet af ganske få år. Da udviklingsomkostningerne ofte er store i forhold til de variable omkostninger ved produktionen, er mekanismen slet og ret et kapløb med tiden: Kan man nå i produktets begrænsede levetid at få leveret så mange eksemplarer, så udviklingsomkostningerne bliver tjent hjem

og der opstår en positiv balance? Og her viser erfaringer og analyser, at med en markedsandel under 10 % når man ikke den positive balance.

Det betyder, at den virksomhed, der ser sin mulighed i en nichepolitik, gennem målrettet udviklings- og salgsarbejde systematisk satser på en stor markedsandel inden for sådanne snævre områder. Når svaret på spørgsmålet, om Regnecentralens produktbasis er tilstrækkelig god, blev et så klart ja, lå betingelsen netop knyttet til spørgsmålet: God nok til hvad? Som generel datamat på det internationale marked, hvor dansk edb-industri ikke kan forvente en markedsandel på bare 1 %, der er den ikke god nok. Men som specialiserede produkter inden for visse særlige områder er produkterne ikke blot "gode nok", der indtager de en fornem placering i den internationale frontlinie.

Uden på dette sted at gå i detaljer omkring de enkelte niches vil jeg gerne kort nævne nogle af de områder, hvor Regnecentralen netop nu står med en niche-aktivitet.

TELE-SYSTEMER ER ANDET END OPLYSNINGSTJENESTE

Udviklingen af specielle systemer til telefonoplysnings-tjenester har været meget omtalt, og den skal derfor blot nævnes her. Hvad der har været mindre kendt er, at tele-systemer for Regnecentralen er andet og mere end oplysningstjeneste, og at nogle af de vigtigste fremtidige niches for Regnecentralen meget vel kan vise sig netop inden for denne sektor, der i disse år domineres af overgangen fra traditionel telefon-teknologi til den digital-teknologi, som vi kender fra datamaterne, og som derfor baner vej for udstrakt anvendelse af egentlig datamatik i forbindelse med tele-administrationerne helt generelt. Derfor kan vi forvente, at der inden for det område vil opstå et antal niches, og RC's engagement på feltet idag er en god basis

for at identificere nye nicher på det rigtige tidspunkt. Også på det beslægtede datanet-område har Regnecentralen en særlig niche, der ligesom forbigås af de store leverandører, nemlig sammenbinding af systemer af forskelligt fabrikat.

Inden for den private sektor har der vist sig at være en særlig niche, der udgøres af de virksomheder, der på den ene side ikke kan acceptere at blive presset ned i standardløsninger, der ikke reelt svarer til deres behov, og som på den anden side finder den egentlige skræddersyning lige vel kostbar. På basis af et åbent grundsystem, som Regnecentralen har udviklet sammen med nogle store danske erhvervsvirksomheder, kan vi idag over for denne niche markedsføre en målkonfektions-løsning, der har en god konkurrencedygtighed.

Et andet eksempel på, at det, der gør det datamatiske produkt til et niche-orienteret produkt, ligger i det udviklede brugerprogrammel, er kommunesystemerne. På det område har Regnecentralen idag de færdige systemer, som imødekommer kommunernes faktiske behov for decentrale løsninger. Det, der definerer kommunerne som en niche, er i virkeligheden de specielle, lovgivningsmæssige krav, der stilles til kommunernes løsning af økonomi-styringsopgaven, restanceinddrivelse, føring af folkeregister etc.

En række yderligere nicher, som ikke nærmere skal kommenteres her:

- Servicebureausystemer on-line.
- Journalisering i den offentlige sektor.
- Elektricitetsproduktion og -forsyning.
- Proceskontrol.
- Teknisk-videnskabelige beregninger.
- Undervisning.



Disse nicher er aktuelle for os, og vi forventer at udbygge aktiviteten i de fleste af dem.

HVEM LØBER UDVIKLINGEN FRA?

Men niche-politik gør det ikke alene, for hvis det produktmæssige fundament, de enkelte nicheorienterede løsninger baserer sig på, ikke kan følge med udviklingen, så vil også nicherne blive overtaget af andre leverandører med bedre fundament.

Spørgsmålet står derfor med fuld styrke:

- Kan Regnecentralen følge med de kommende års forventede rivende udvikling inden for alle former for datamatik?

Selv med kendskab til danske udviklingsfolks høje niveau og store talenter må man alvorligt stille sig selv det spørgsmål, om en lille dansk industrivirksomhed med nogle få hundrede medarbejdere ialt kan holde trit med industrier, hvis udviklingsafdelinger alene ligger i en helt anden størrelsesorden. Giver det overhovedet mening at forsøge at fastholde en selvstændig dansk teknologi og dermed en dansk teknologisk selvstændighed på et område, hvor resourceindsatsen globalt er så stor, og hvor udviklingen går så hurtigt? Svaret på dette spørgsmål er også et klart ja - men igen et "ja" på ganske bestemte forudsætninger.

Disse forudsætninger knytter sig specielt til anvendelsen af microprocessorer. Hvis Regnecentralen stiller sig den opgave gennem egen udvikling af hardware og software at skabe sine egne microprocessorer, ja så ser det mildt sagt sort ud. Men der udvikles i disse år nogle de-facto standarder for ydedygtige micro'er, og en række selvstændige softwarekonstruktører udvikler deres systemløsninger på micro'er af den ene eller anden standard - men reelt uaf-



hængig af, på hvilket fabrikat micro, systemet skal anvendes. Disse micro'er er fremtidens datamatiske komponenter ligesom transistorerne var det for 20 år siden.

Denne udvikling giver specielle muligheder for små industrier som RC. Dette skyldes dels, at der med de lave priser for datamatik åbner sig et meget bredt felt for anvendelse af datamatisk intelligens på områder, hvor en sådan anvendelse ikke traditionelt finder sted. Dels hænger det sammen med, at anvendelse af en så højt udviklet komponent i en række tilfælde gør udviklingsarbejdet frem til det færdige produkt relativt mindre.

I den produktpolitik, som der er arbejdet meget ihærdigt med på Regnecentralen de sidste måneder, og som er den samlede faktor igennem de mere specialiserede produktudviklinger i de nicheorienterede resultatcentre, har man udviklet en metode til teknisk indføring af micro'er som avancerede komponenter på RC 8000 produktlinien. Denne udvikling indeholder en glidende overføring af datamatens funktioner til micro'erne, således at uadministrerbare kontinuitetsbrud undgås og således, at den programmelportefølje, man idag har, fortsat kan anvendes og tilmed videreudbygges uden derved at blive bundet til utidssvarende og dermed for kostbart hardware.

Denne strategi placerer ikke Regnecentralen bagest i kapløbet om at følge med udviklingen, men tværtimod på forkanten, og den er dybest set et eksempel på den gamle leveregel, at hvad andre gør bedre og billigere, end man selv kan gøre det, ja det skal man ikke forsøge at konkurrere med. Det skal man tage til efterretning og anvende for derved at skabe de bedste forudsætninger for, at det produkt, men selv udvikler, er konkurrencedygtigt.



VI KENDER IKKE FREMTIDEN - MEN VI VED IKKE SÅ LIDT OM
DEN ALLIGEVEL

Når man på nært hold følger udviklingen inden for et område som datamatikken taget i bredeste betydning og således ser, hvorledes microprocessorernes ydedygtighed, lagrenes pakningstæthed og transmissionssystemernes hastighed bliver ved med at stige med usvækket fart, så kan det virke helt beroligende at konstatere, at visse forhold udviser nogenlunde konstans.

Eksempelvis har man i årevis kunnet konstatere, at datamatmarkedet vokser med 15 % pr. år målt i faste priser. Det er selvfølgelig en stor ekspansionstakt, og voldsomt forekommer det, når man tager i betragtning, hvor meget mere, man kan få for en vis pris idag sammenlignet med for blot få år siden. Men selve ekspansionstakten er stabil.

Vi ved også med ret stor sikkerhed, at denne ekspansion ikke kun ligger inden for de eksisterende anvendelsesområder. Der opstår løbende nye anvendelsesområder, og disse områder stiller stadig nye og specielle krav til produkter og producent.

Man kan - måske lidt spidsfindigt - sige, at selve den stadige innovation og dermed omskifteligheden i de krav, der stilles til den datamatiske producent, er det mest faste konstante træk. Når denne konstatering er væsentlig i vores sammenhæng, er det fordi den stiller nogle ganske bestemte krav til Regnecentralens organisation: Vi skal have evnen til at forny os, evnen til at omstille os.

Udover et godt produktmæssigt fundament og en klar produktstrategi skal vi derfor som måske den allervigtigste styrke for dansk datamatisk industri nævne, at vi har medarbejdere,



der ikke blot er veluddannede, men også engagerede og først og fremmest kreative.

Af denne ene resource ejer vi i Danmark en stor rigdom. Opgaven for industrier som Regnecentralen er at fastholde denne styrke i teknologisk potentiel og kreativitet og lade den slå igennem i en industriel styrke.

Danmark har et godt uddannelsessystem med skoler, læreanstalter og universiteter. Vi vil søge at bidrage ved samarbejde med undervisningssektoren omkring fælles projekter. med henblik på at bidrage praktisk til belysning af emnerne.

Regnecentralen står godt rustet. Jeg har en stærk tillid til vore nuværende og kommende medarbejders og leders evner, baggrund og kreativitet, og jeg håber og forventer, at noget af min tillid vil forplante sig til Dem.