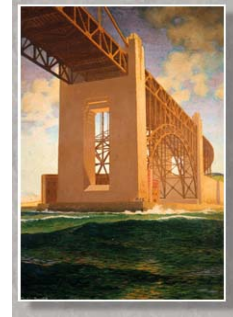


Alliance Venture



**Investing in emerging
technology companies
& supporting their
global expansion**



Entreprenørskap og ledelse

Erling Maartmann-Moe

erling@allianceventure.com

www.allianceventure.com

Alliance Venture – Overview

- Alliance Venture invests in *Norwegian emerging technology* companies at an early stage with a focus on ICT:
 - where we can *add value* with our operational experience and international network
 - by supporting their *international expansion through alliances* with leading technology corporations and international venture capital firms
- Funds under management:

Alliance Venture IP

- Formed in 2001
- Capital of 93 MNOK
- Fully invested in 9 companies
- 4 (soon 5) exits with high multiples
- Preparing the remaining 4 companies for exits in 2012

Alliance Venture Polaris

- Formed in December 2006
- Capital of 339 MNOK. Duration 12 years
- Selected by Innovation Norway (IN) as the Oslo-based nationwide seed fund
- 167 MNOK in risk loan from IN
- 12 portfolio companies (+ 1 exit)

Key Investment Criteria

1. **Scalable** business model
 2. A distinct competitive (**unfair**) advantage
 - Usually: Leading edge, protective technology
 3. Size and stage of **market** (& growth)
- Clear **exit** alternatives,
 - How can we **contribute**, and
first & foremost:
 - **Management, management, management....**

Alliance Venture Polaris – Portfolio Companies



Provides a new system for web navigation that automatically generates a menu for any website without any redesign that allows much more efficient and user-friendly way to browse the site. www.bmenu.com



Aggregator of digital music, signing artists and labels within independent music outside the major record companies, and selling its tracks through leading storefronts like iTunes and Microsoft. Focusing on the Nordic market, but also has operations in China and South Africa. www.phonofile.com



Develops gas sensors for detection of gases and measurement of gas concentrations in applications such as air control in buildings, detection of combustible gases in explosive areas, patient monitoring and anesthetics systems in hospitals. www.optosense.com



Has developed the PagePlanner publishing software with primary focus on the magazine and catalogue industry. PagePlanner delivers a multi-platform (magazine, mobile, iPad, web) publishing system as SaaS. www.pageplanner.com

Alliance Venture Polaris – Portfolio Companies



Offers digital cross media communication technology, primarily for audience participation and user submitted content in broadcasting and advertising. The platform works for both traditional TV and webTV, IPTV, mobile TV etc where viewers participate through their mobile phones, the Internet, set-top boxes etc. www.never.no



Provider of Integrated Access Devices (IAD). The IAD combines the functionality of the broadband modem and the high speed wireless router, targeting the market for residential devices, offering integrated high speed internet access, Voice over IP (VoIP), IPTV and mobile services in the same unit (Quattro play). www.pingcom.net



Novelda is a fabless semiconductor company developing single chip realizations of Ultra Wide-Band (UWB) Impulse Radios (IR). Novelda aims to become the world's leading supplier of integrated circuits (IC) to OEMs for UWB-IR-based sensor and wireless communication products.

www.novelda.no



3D perception develops and supplies patented projection technologies and projection related solutions to the simulation, automation and entertainment industries. Products enable geometrical correction of images projected on to curved screens and make it possible to seamlessly combine images from multiple projectors. www.3d-perception.com

Alliance Venture Polaris – Portfolio Companies



Encap delivers a patented user authentication solution for online banking or enterprise VPN log-in. The solution replaces the access token/electronic code calculator with the user's own mobile phone as the hardware component in the implementation of the two-factor user authentication security mechanism. www.encap.no



Integrasco is a leading Internet Word of Mouth analytics firm which helps global brands make sense of the buzz found on blogs, bulletin boards and any other interactive consumer channel, focusing on product buzz in multiple languages. Integrasco is a pioneer in the field of data mining and in possession of comprehensive mining technology. www.integrasco.com

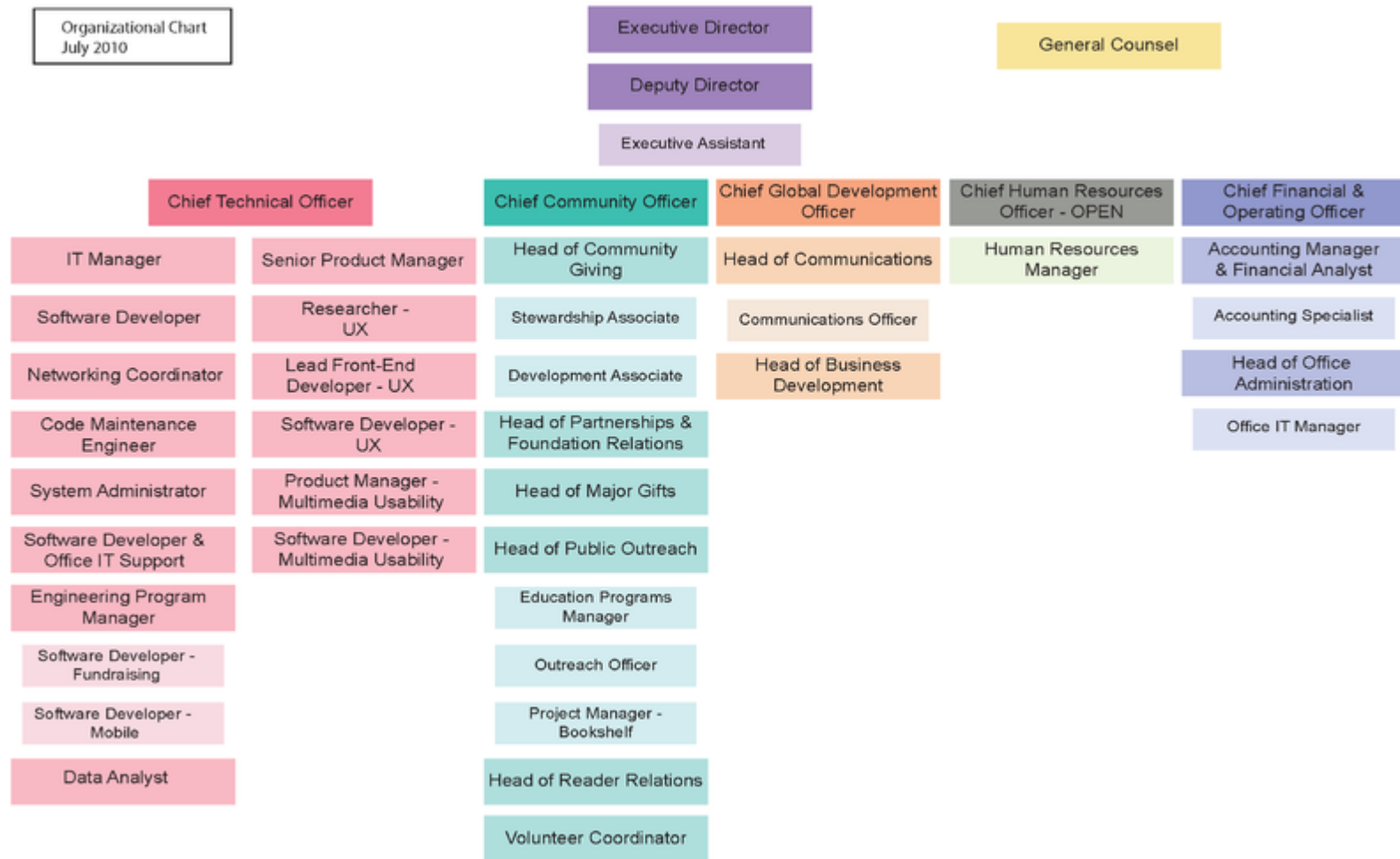


poLight develops active optical components for the imaging, optical communication and display markets, with the main focus on auto-focus lenses for wafer level cameras for mobile handsets and other portable devices, based on a portfolio of patents. www.polight.com

Forskjellige utgangspunkt

- Ledelse i modne bedrifter
 - Du går inn i en predefinert rolle med veldefinerte krav, og avgrenset ansvar
 - Organisasjonen er laget for å være personuavhengig
- Entreprenørskap
 - Du går inn i en altomfattende rolle med et overordnet krav om å lykkes, som du selv må operasjonalisere
 - Du må ta ansvar for å utvikle teknologi/konsept, forretningsmodell, kultur og organisasjon
 - Organisasjonen er avhengig av deg (i hvert fall et stykke på veien)

Organisasjonskart



Store firmaer:

- Du har fått jobben fordi du har kvalifikasjoner
- Du har støtteapparat, rutiner, regler...
- Du er i en organisasjon som vil hjelpe deg med å skaffe et mest mulig komplett grunnlag for beslutninger, som du har rimelig tid på å ta
- Hvis du gjør det dårlig får du kjeft
- Du får lønn hver mnd., selv om firmaet sliter
- Hvis du gjør det bra, vil du bli forfremmet

Entreprenørskap:

- Du er leder fordi du *eier ideen*
- Du har ikke noe støtteapparat
- Du vil ALLTID ha mangelfull informasjon
 - Både fordi du ikke har råd til å fremskaffe alt
 - ..og fordi det ikke er mulig, fordi fremtiden er mer usikker
- Du vil alltid ha for lite ressurser
- Du vil alltid ha dårlig tid
- Hvis du gjør det dårlig er du konk
- Hvis du gjør det bra, vil du ha vunnet en stor personlig seier (og kanskje få noen penger..)

Roller

Internt:

- CEO
- CFO
- CTO
- COO
- VP BizDev
- VP Sales
- Product Management
-

Styret:

- Industri/bransje-erfaring
- "Been there, done that"
- Juridisk kompetanse
- Regnskap/Finans

Key entrepreneur skills

- Smart and business savvy
- **Domain expertise** (products, markets and industry)
- Visionary and strategic
- Energy, hard working and **driven** (passion/ motivation to succeed)
- Good presenter and networker
- Good **people skills**/ management talent
- **Personality** - honest and ethical.....
- ...and coachable

Kan entreprenørskap læres?

- ...eller – kreves det spesielle psykologiske egenskaper?
- "they come in all shapes"
- MEN:
 - de er villige til å akseptere risiko for å realisere noe de *tror* på og utsette umiddelbar behovstilfredsstillelse
 - de tåler å leve under usikkerhet, tvetydighet, å ta beslutninger på grunnlag av mangelfull informasjon
 - de har behov for å "sette et merke på verden" – JEG gjorde DET!

Entreprenører kan BLI ledere

- Geir Førre, Chipcon, EnegyMicro
- Ellen Nicolaisen, Nikita
- Jon S. von Tetzchner, Opera
- John M. Lervik, FAST
- Bill Gates, Microsoft
- Anita Roddick, Body Shop
- Silje Vallestad, Bipper

Ego

- Ønske om kontroll
- Mistenksomme, skeptiske
- Ønske om suksess,
- Har ikke behov for umiddelbar behovstilfredsstillelse
- Urealistisk optimisme
- Sterkt, men balansert ego
- Coachable

Erfaringer fra våre porteføljeselskap

- Dyktig ledelse er avgjørende for suksess:
 - En dyktig leder kan skape gull av gråstein
 - En dårlig leder kan ødelegge et gullegg
- Erfarne styremedlemmer og bransjeeksperter kan supplere en dyktig ledelse, men uten god ledelse hjelper det sjelden
- De største manglene er ofte på industriforståelse og innen internasjonal markedsføring og produktledelse
- Optimisme, tro og hardt arbeid er ofte avgjørende*, sammen med evne til å bygge/ motivere team med sterk forankring i marked og kundebehov
 - * Gründer må være tro mot visjonen, men ofte endre strategi basert på markedserfaringer

Management Evaluation

- Completeness of management team
- Evaluation is about 20% objective, 80% subjective
 - Objective: Track record, reference checks
 - Subjective: Leadership, reliability, tolerance, staying power, creativity, coachable, honesty... [file://localhost/5 og 08/TERRA kopi.WMV](file://localhost/5%20og%2008/TERRA%20kopi.WMV)
- Personal chemistry (it's like a marriage!)
- Many investments and recruiting based on network and relations

Entrepreneur vs. board members

- Operational vs strategic, monitoring and control
- Board members: Limited or no direct operations involvement, but sometimes hired specialists that can supplement and provide guidance to management, and sometimes working Chairman
- Otherwise, board members typically assist with
 - Mentoring of the CEO
 - Strategy and business model
 - International networks and partnerships
 - Recruiting of management
 - Further financing and structural opportunities
-but management are doing the heavy lifting

Skifte av CEO i porteføljen

	Før invest	Invest	Nå/ Exit	Endring før/nå	Endring fra invest	Endring fra start
Ant. selskap	22	22	22			
Grunder CEO	19	17	6	-13	-11	-16
Ny CEO	3	5	16	13	11	16
Grundere totalt	40	37	27	-13	-10	
Nye ledere	8	10	30	22	20	30
Nye ledere %	36 %	45 %	136 %	100 %	91 %	136 %

- Selskapene er i snitt tilført mer enn 1 ny lederressurs, og mer enn 2/3 av gründerne er byttet ut som CEO, men mer enn 2/3 er fremdeles med i ledelsen
- Utfordringen er å forberede gründer før investeringen

Utvikling av styret i selskapene

	Før invest	Invest	Nå/ Exit	Endring før/nå	Endring fra invest
Ant. selskap	22	22	22		
Alliance styre	4	31	28	24	-3
Alliance snitt	0,18	1,41	1,27	1,09	-0,14
Koinvestorer styre	8	23	27	19	4
Koinvestorer snitt	0,36	1,05	1,23	0,86	0,18
Ekstern styre	13	20	35	22	15
Ekstern styre snitt	0,59	0,91	1,59	1,00	0,68

- Erfaringen er at vi i snitt får inn en ekstern styrerepresentant som utfyller ledelsen faglig
- Alliance går gjerne inn med 2 i styret i starten og der en går ut når vi får inn ko-investor

Hva fungerer og hvor svikter det? (score 1-5)

	Marked	Salg	Teknisk	Finans	Strategi	Ledelse	Person	Energi	Erfaring	Helhet
Suksess	4,5	4,8	3,6	3,8	4,6	4,5	4,9	4,6	4,3	5,0
Behov for justering	4,0	3,3	4,7	3,5	3,5	3,2	4,8	4,3	3,8	3,8
Behov for utskifting	4,0	4,2	4,0	2,7	3,7	1,8	2,5	4,2	3,7	2,7
Snitt	4,2	4,2	4,1	3,4	4,0	3,3	4,2	4,4	4,0	4,0

- Statistikken over 20 porteføljeselskaper er basert på 3 kategorier av selskaper:
 - 1. De som har **suksess** med gründer eller CEO rekruttert iht plan (8):
 - *Kjennetegnes spesielt ved sin positive personlighet og salgsferdigheter*
 - 2. Der det er **behov for justering**, men hvor gründer blir med videre (6):
 - *Kjennetegnes spesielt ved svak ledelse, god personlighet*
 - 3. Der gründer må **byttes ut** (6):
 - *Kjennetegnes spesielt ved svak ledelse og vanskelig personlighet*

Hva fungerer og hvor svikter det? (2)

- Samlet erfaring med vel 20 porteføljeselskap er:
 - 1/3 utvikler seg slik at det ikke er behov for å gjøre endringer i ledelsen
 - For 1/3 er det behov for justeringer, men der disse gjennomføres på en konstruktiv måte med gründer/ ledelse, og der dette gjerne har vært diskutert/ planlagt før investering
 - I 1/3 av selskapene må gründer erstattes (avsettes). Noen ganger skjer dette på en omforent måte, men noen ganger er det krevende prosesser som kan bli negative og ende i konflikt
- Alliance vektlegger å diskutere organisasjonsmessige vurderinger og mulige behov for endringer i forkant av en investering, men ikke alltid lett å forutse utviklingen og gründer tar nok ikke alltid til seg realitetene

Om risiko

- Finansiell
- Karriere
- Familie/sosialt
- Psykologisk

- Veldig få (heller ikke investorer) *ønsker* risiko
- Godt entreprenørskap (og gode investeringer) handler om å *minimere* risiko og ta *kalkulert* risiko
- ...de som gjør det *primært* for å bli rike, lykkes sjelden

Stress

- Ensomhet
- Drukner i virksomheten
- Problemer med partnere/ansatte
- Vinne (men når er nok, nok?)
- Hva kan man gjøre for å mestre?
- Nettverk
- Komme seg helt vekk
- God kommunikasjon med ansatte
- Finne andre kilder for glede enn jobb
- Delegere