



**Gründerskolen 27. januar 2012**

**Erfaringer fra  
oppstartsfasen -  
og veien videre**

**Nyskaper Petter Planke**

# Min bakgrunn som industriell nyskaper

- 53 år med introduksjon av nye produkter og løsninger
- Introduserte selvklebende etiketter i Norge i 1958
- Etablerte TOMRA i 1972 – ledet den til 1986
  - avansert teknologi for miljøvennlig løsning
- Etablerte Kilsund Senteret for nyskaping i Arendal
- Etablerte Redcord (tidl. Nordisk terapi) i 1991
  - kompetansebasert helsevernbedrift
- Deltatt i utviklingen av flere andre banebrytende bedrifter
- Sterkt næringspolitisk engasjement
  - med utgangspunktet: ”Har skoen på”



r Part



Reduce Emissions



Conserve

iner  
TER



More value  
for the way  
you live.

Plastic & Cans  
TOMRA

Plastic & Cans  
TOMRA

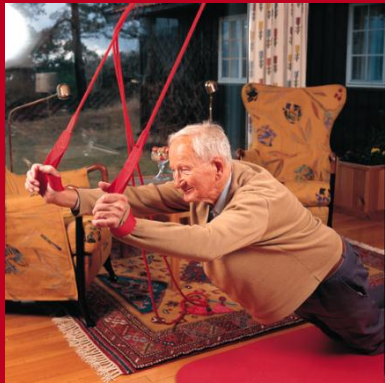
T-83 HCP

Save Even  
with a 90 Day  
Generic Presc

\$10

90-Day  
Supply

or



# “Fra ide til suksess!?”

Suksess kan ikke garanteres -  
men vi kan gjøre mye for å øke sannsynligheten  
til å lykkes

# Nyskaping er en risikosport



*Hjem fra USA i 1986*

# Still deg spørsmålene før du satser alt:

- Hva vil du oppnå?
- Hva får det koste?

Er du beredt på akseptere tapet om det  
tross all innsats likevel måtte komme?

# Hva får det koste?

## (Er jeg beredt til å betale prisen?)

- Penger og andre materielle ressurser?
- Økonomiske garantier?
- Tid - utholdenhet?
- Familieliv?
- Krav til omgivelsene?
- Ikke gå på akkord med mine grunnholdninger hvis jeg blir presset?
- Mental belastning når jeg møter tøffe hindere?



# Vurder deg selv som nyskaper

- Har du (eller din medgründer) kremmerånd?
- Kan du skape entusiasme og teamånd?
- Har du nødvendig utholdenhet?
- Kan du leve med usikkerhet?
- Er du villig til å satse egne midler?
- Hva er nøkkelkompetanse i tillegg til din egen?

## Skaperglede som drivkraft

# Hvorfor etablerte vi TOMRA?

- Ønske om å skape noe sammen: Bror, kone og jeg
- ”I blodet”. Våre fedre drev egen virksomhet
- Utfylte hverandre – teknologi og marked/økonomi
- **Fant en unik og meningsfull idé, med stort potensial**
- Testet flere – før TOMRA ideen dukket opp

**Verden kan ikke bare bli bruk og kast  
– men da trengs rasjonelle løsninger**

# Et voksende problem





**TOMRA, fra ide – til prototype – produkt – komplette løsninger og full integrering i verdikjeden**



Et "hull i markedet" – ble til et hull i veggen



**Selge varer – istedenfor å kjøpe tomflasker**

# "TOMRA: Helping the world recycle"



Doing Our Part



Reduce Emissions

Conserve Energy



Beverage Container RECYCLING CENTER

Save Even More with a 90 Day Supply!  
Generic Prescriptions  
\$10 or \$4  
90-Day Supply\*  
30-Day Supply\*  
All New Prescription For Health  
Kroger PHARMACY

0007







## Hvorfor suksessfull start med TOMRA

- ✿ Kundene var på søk etter en bedre løsning, også i utlandet (tomflaskekomiteen)
- ✿ Jeg kjente markedet og pionerkundene i Norge
- ✿ Tore hadde tilgang til “state of the art” teknologi
- ✿ **Vi involverte kunden i designprosessen** (kunden fikk eierforhold til løsningen)
- ✿ Testsalg - kundene signerte ordres – det var sannhetens øyeblikk!!

og:

## Hvorfor suksessfull start med TOMRA

- ✿ Internasjonal fokus og raskt i gang med eksport
- ✿ Godt dekningsbidrag pr. salg
- ✿ Liten nisje – ikke interessant for store selskaper
- ✿ Fokuserte på løsninger – ikke teknologi!
- ✿ Entusiastisk støtte fra hele familien

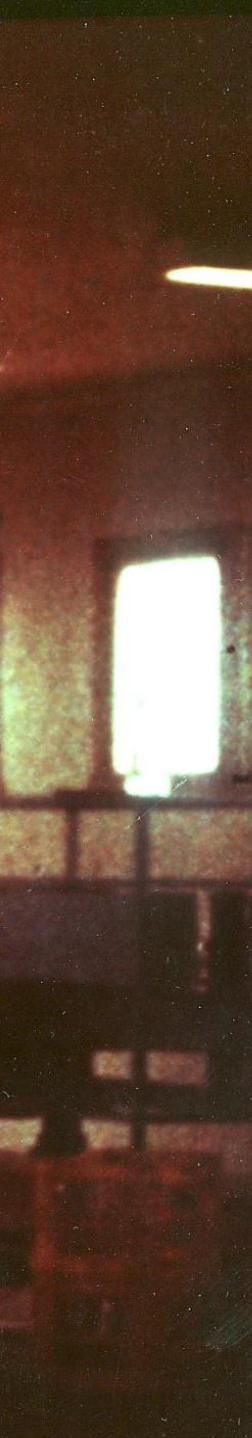
og ikke minst: ...

# Hva er et gründerliv:

Work Work Work  
Work Work Work  
Work Work Work  
Work Work Work

# Tæring etter næring:





# Et helt nytt konsept?

## Status 1970:

- ✿ Mekaniske pantautomater allerede i markedet –mer enn 15 patenter registrert
- ✿ Utilstrekkelig teknologi
- ✿ For dårlig funksjonalitet

Vi var ikke de første som hadde oppdaget behovet for automatiske løsninger!

# Ny teknologi på vei:

## Status 1970:

- ✿ Siste utvikling innen mikroelektronikk og integrerte kretser åpnet opp for helt nye løsninger
- ✿ "Up-to-date" teknologisk miljø ved NTH (NTNU)
- ✿ Ny teknologi vokste frem innen mønstergjenkjenning
- ✿ Evne og villighet til å implementere siste **nyvinninger**

**Resultat: Kost effektive løsninger  
for dagligvarebransjen og deres kunder !**



# “Oppfinner eller nyskaper?”

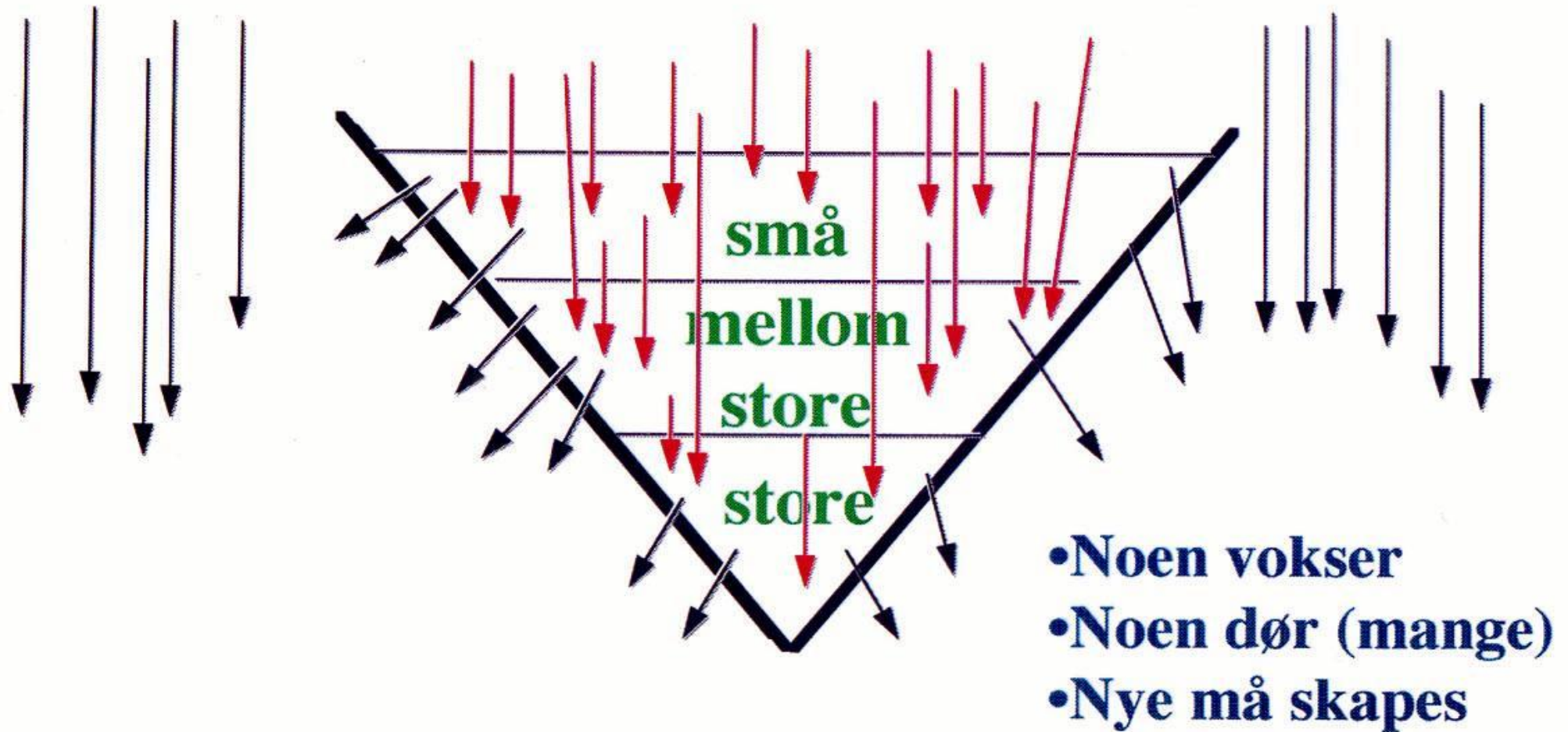
Viktig å skille mellom  
Oppfinner og Nyskaper/gründer

Det kan være stor forskjell på å være en  
kreativ oppfinner og en markedsrettet kremmer

-

men vi trenger dem begge - helst i samme  
bedrift

# Livssyklus på produkter og bedrifter



**Uten fornyelse tømmes silen**

# Vår store mulighet for industriell og tjenestemessig nyskaping

- Politiske endringer
- Sosiale endringer
- Geografiske endringer
- Teknologiske endringer
- Økonomiske endringer

**Forandringens tidsalder krever fornyelse, men de etablerte vi heller bli der de er!**

**Den viktigste forutsetningen for en god start:**

# Brukerkravspesifikasjonen

- Brukerens behov analyseres
- Brukerens krav til produktet spesifiseres
- Referansekunder deltar ved spesifikasjonen
- Brukerkravspesifikasjonen danner grunnlaget for de tekniske spesifikasjoner – produkt eller tjeneste

# Fokus på verdier

- Lønnsomhet, trivsel og nytte
- Bedre i dag enn i går, men ikke så bra som i morgen
- Delaktighet - internt og eksternt
- Høy personlig integritet

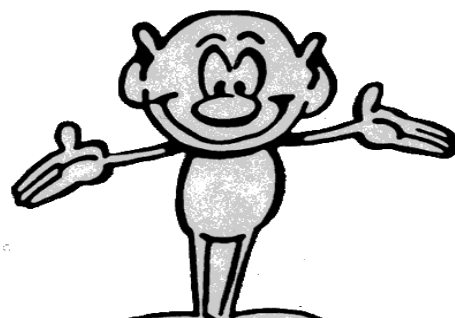
**Verdier gir motivasjon og trygghet**

# TOMRAS GODE HJELPERE



"Du lykkes ikke alene"

Kunder



Medarbejdere



Samfunnet



Medleverandører



Eiere, långivere og styre





**TOMFLASKEAUTOMATEN  
SOM GIR  
TRYKKET KVITTERING  
MED UTREGNET PANT**

V/S Hansen - A/S Hans	12.30
	00.34

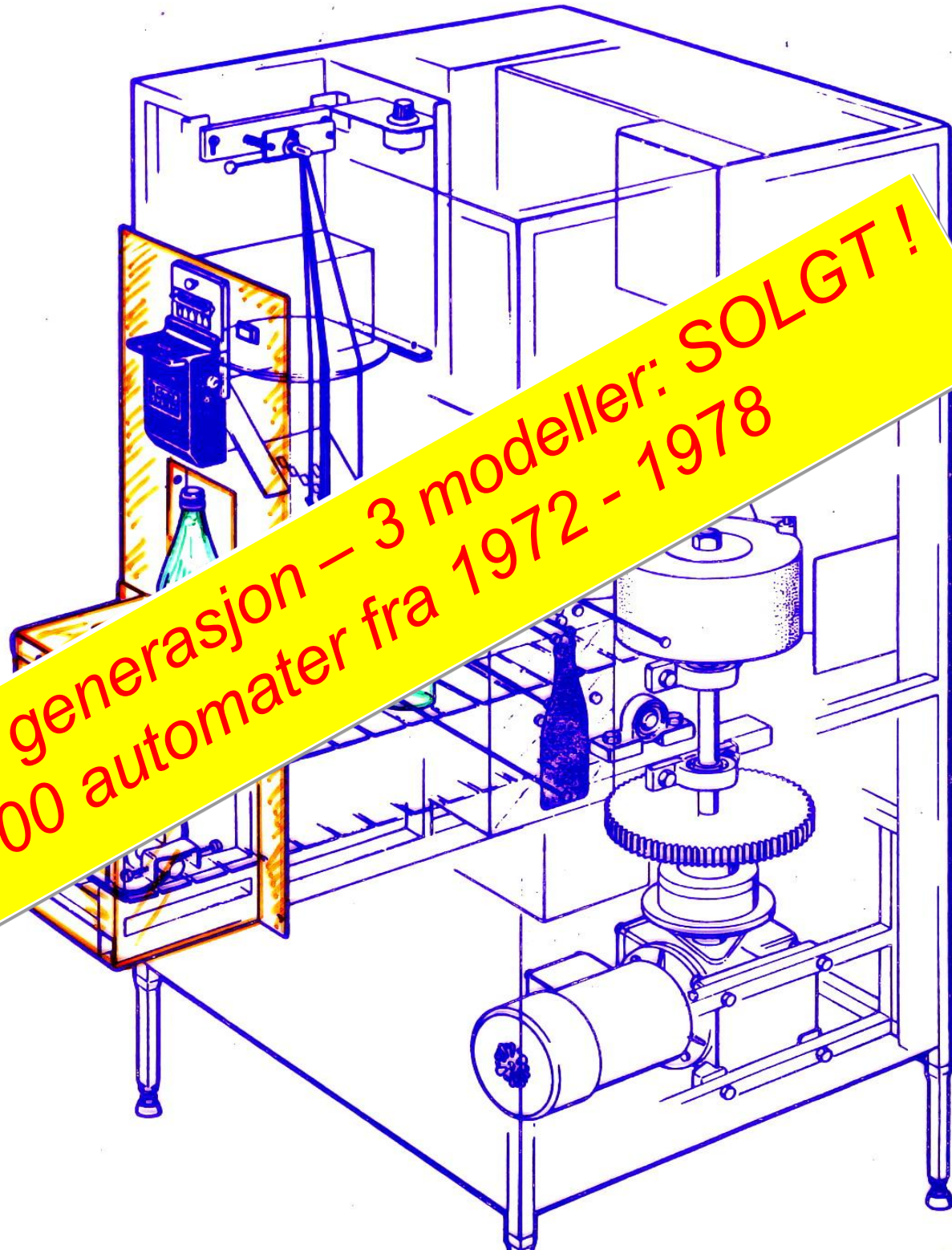
12.30 UTREGNET PANT  
00.34 ANTALL FLASKER



**Økende salg – økende trygghet – flere farger**



Første generasjon – 3 modeller: SOLGT!  
>1 500 automater fra 1972 - 1978





*Champagne – som alltid!*

# TOMRA



Dr. Frank Field, science editor for the National Broadcasting Company's television network, is shown describing and demonstrating TOMRA. His report was featured on the coast-to-coast NBC-TV nightly news program.

**NORWEGIAN INDUSTRIES, INC.**

555 BROAD HOLLOW ROAD, MELVILLE, NEW YORK 11746

(516) 694-0068

*NBC News  
coast to coast  
October 1972 !*



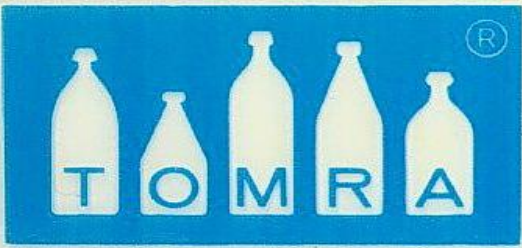
**TURE PLANKE**  
**INVENTOR**

*TV suksess – ikke garanti for markedssuksess*

# USA, første forsøk!

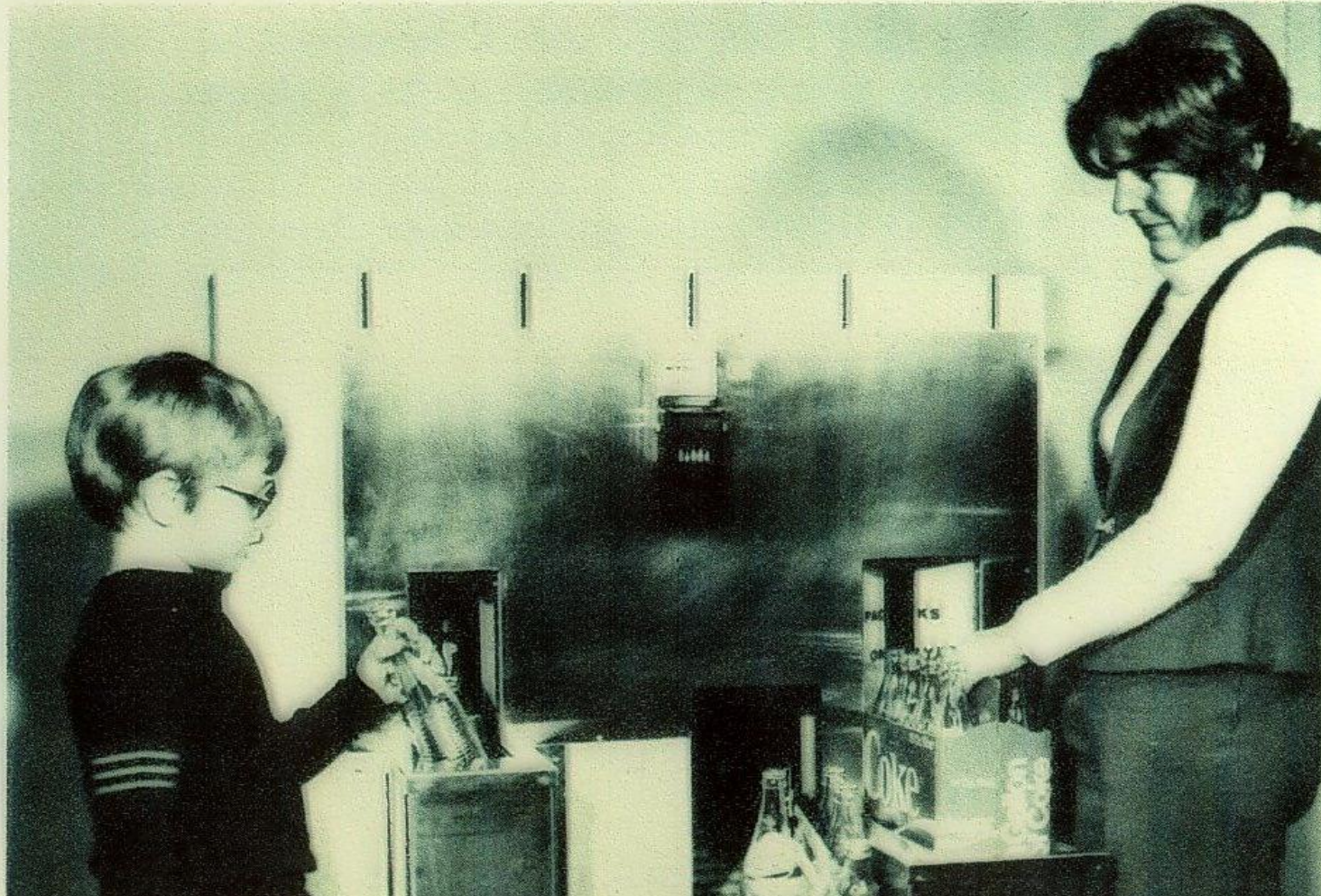
- ✱ **God mottakelse**
- ✱ Løsning for “6-pack” helt nødvendig
- ✱ Tilbake til tegnebordet og labben!

**“TOMRA Multimat”**



# TOMRA MULTIMAT

computerized collecting machine  
for returnable bottles



**PREVENT LOSSES**

**SAVE VALUABLE TIME**

**TOMRA MULTIMAT  
GIVES COMPUTORIZED,  
ERROR-FREE  
RECEIPTS**

Jansen - A/S Hans

\$ 1.70

0.34



***“FMI” Dallas mai 1974***

# NORWAY

Industries, Inc.  
The Export Council of Norway  
Chr. Nygaard & Co., Inc.

IN



Key-Brand



A display of various bottles and products on shelves and a metal cart.

**BOTTLE RETURN**

1. PLACE EMPTY BOTTLES IN BOTTLE RETURN OR BOTTLE RETURN
2. MAKE BOTTLE RETURN RECEIPT
3. TAKE RECEIPT TO CASHIER

*Thank you*  
BOTTLE RETURN



A wooden structure with a metal top section, possibly a bottle return station or a display.

IONS, INC.

## FAWCETT



A display area with a white tablecloth and various items.





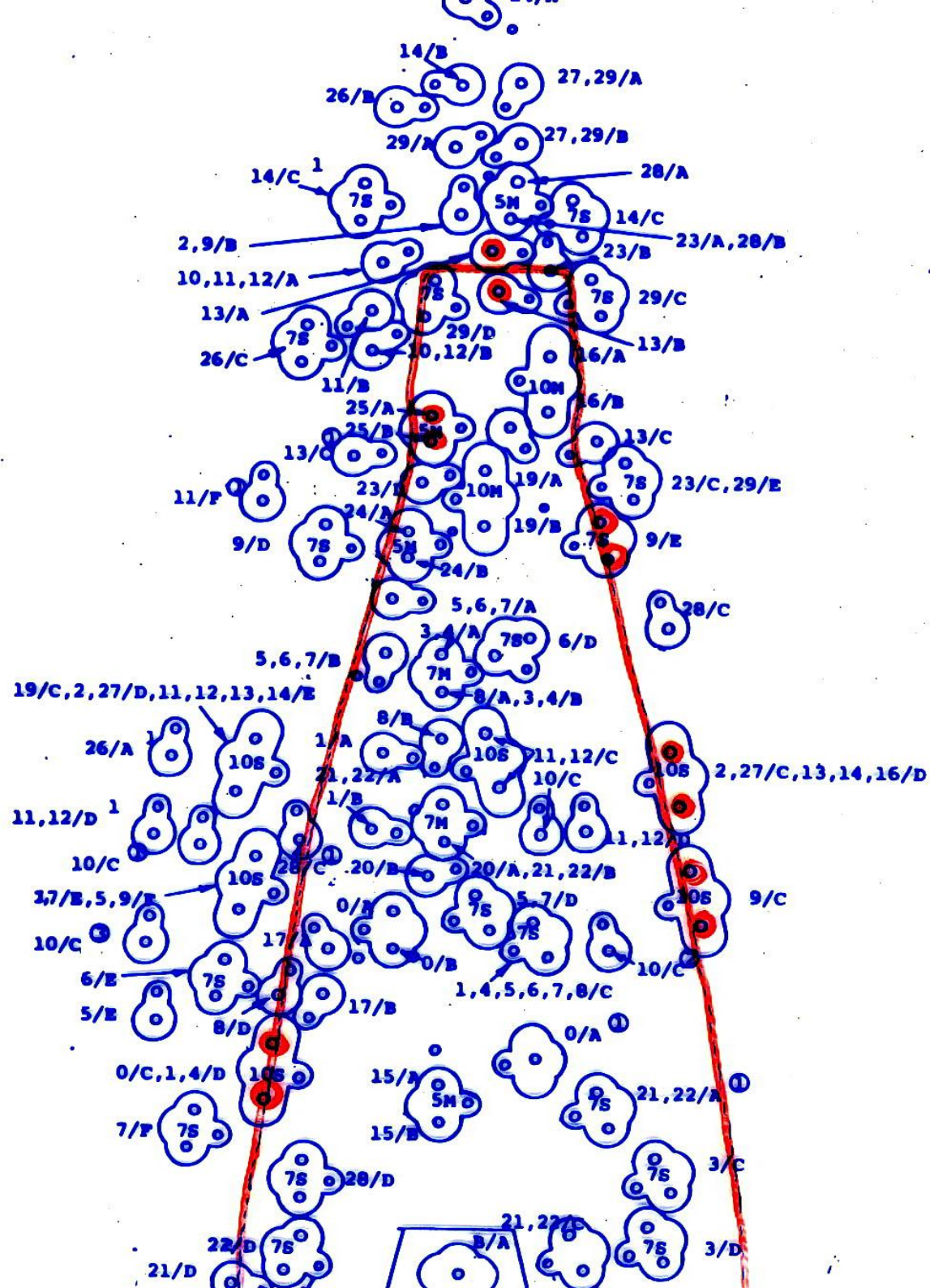
**Solgt !**  
**>20 maskiner fra 1974 - 1977**

# Tilbake til Europa

## Nye krevende markeder

- ✱ Systembolaget i Sverige
- ✱ **Frankrike tar av i 1974**
  - ✱ Ekstremt stort og komplisert flaskeutvalg
  - ✱ Mer enn 60 ingeniørtimer pr. automat i ”flaskeprogrammering”
- ✱ Mange andre land

**Noe måtte gjøres – før vi ble lønnsomme!**



# Ønskedrøm neste generasjon:

- ✿ **Selvlærende**
- ✿ Identisk maskinvare for alle markeder
- ✿ Enklere og raskere service
- ✿ Mer effektiv produksjon, lavere produksjonskost

Ønsketenkning, eller - - - ?

# Krevende mål - færre konkurrenter



Flaskeautomaten som  
lærer seg selv  
hvilke flasker som har pant...



**TOMRA SP**  
**Lansert høsten 1977**

# TOMRA SP

- ✿ Helium-Neon gass laser skanner
- ✿ Fiber optikk linje detektor
- ✿ Avansert programvare for mønstergjenkjenning
- ✿ Termisk trykker for bedrede utskrifter og høyere driftssikkerhet
- ✿ Skive transportører
- ✿ Nytt design med profesjonell designer

# Hva med boksene?

- ✿ Sterke signaler fra markedet for automater
- ✿ Sverige (Pant innført 03.03.1984)
- ✿ USA (Nye ”pantstater” dukker opp)
- ✿ Seriøse diskusjoner i mange land

Tomra bare måtte gripe denne sjansen.  
Vårt mål: **Verdens** ledende på pantautomater





TOMRA "CAN-CAN"

# USA – Here we come! (Andre forsøk!)

- ✿ **0,5 milliarder bokser/år i Sverige – 2 000 automater installert**
- ✿ 65 milliarder bokser/år i USA – >Sverige x 130 !!
- ✿ 1983: Datterselskap etablert i Atlanta GA
- ✿ Betydelig markedsføring – Mange millioner \$ investert
- ✿ Våren 1984: Continental Can signerer avtale om 9 000 CAN-CAN
- ✿ Fabrikk klar i Nederland for storserieproduksjon
- ✿ 1985: Avtale signert for levering av automater til NY (pant)



LANG  
EXPEDITIE





# USA “Seier” ?

- ✿ **Prisen på aluminiumskrap stuper**
- ✿ **Frivillige innsamlingsprogrammer fungerer ikke**
- ✿ Continental Can trekker seg fra avtalen
- ✿ NY distributør i trøbbel (Coca Cola !!)
- ✿ Betydelige kostnadsøkninger i TOMRA USA
- ✿ Frivillige programmer stoppes – trusler om rettssaker
- ✿ Avtalen i NY termineres – ny trussel om rettssak

## Krise!

# Juni 1986: Krise

- ✿ **Finansiell katastrofe**
- ✿ Egenkapitalen tapt – nesten konkurs!
- ✿ Banker under press aksepterer refinansieringsplan
- ✿ Tegningsrettet emisjon for å reise ny frisk kapital
- ✿ Petter til USA for å redde stumpene
- ✿ Tore aksepterer å bli for å sikre kontinuiteten
- ✿ Kriseledelse med Jan Opsahl for å komme på beina igjen

**1987: TOMRA igjen i pluss**

# Status 1992

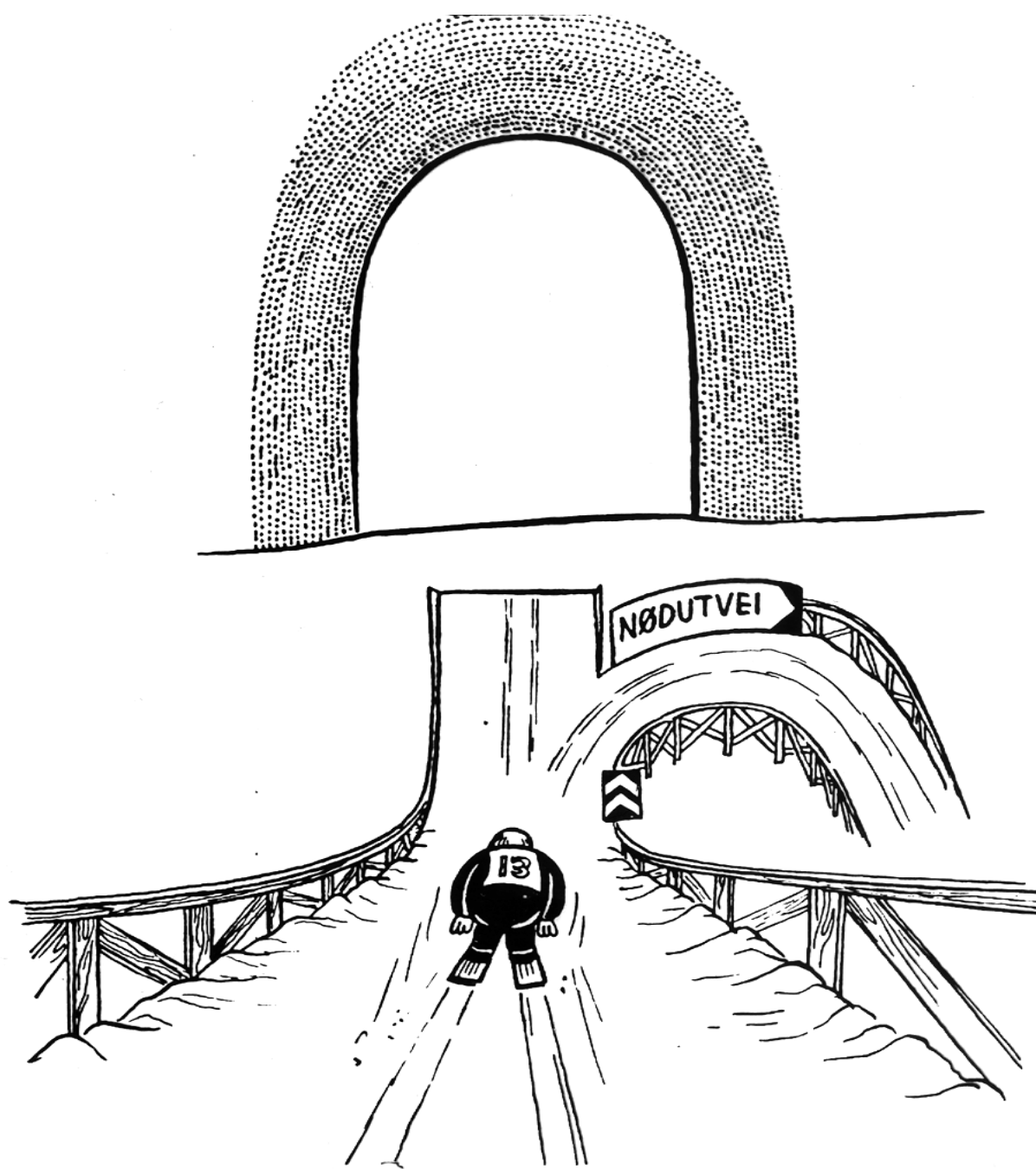
- ✿ Mer enn 15 000 automater i daglig drift
- ✿ Europa: ca. 80% markedsandel
- ✿ USA: ca. 85% markedsandel
- ✿ Installasjoner i 28 land
- ✿ Sterk finansiell posisjon

**Det føles godt – også for den  
som ikke er med lengre !**



Ikke alltid lett  
å "time" rett!





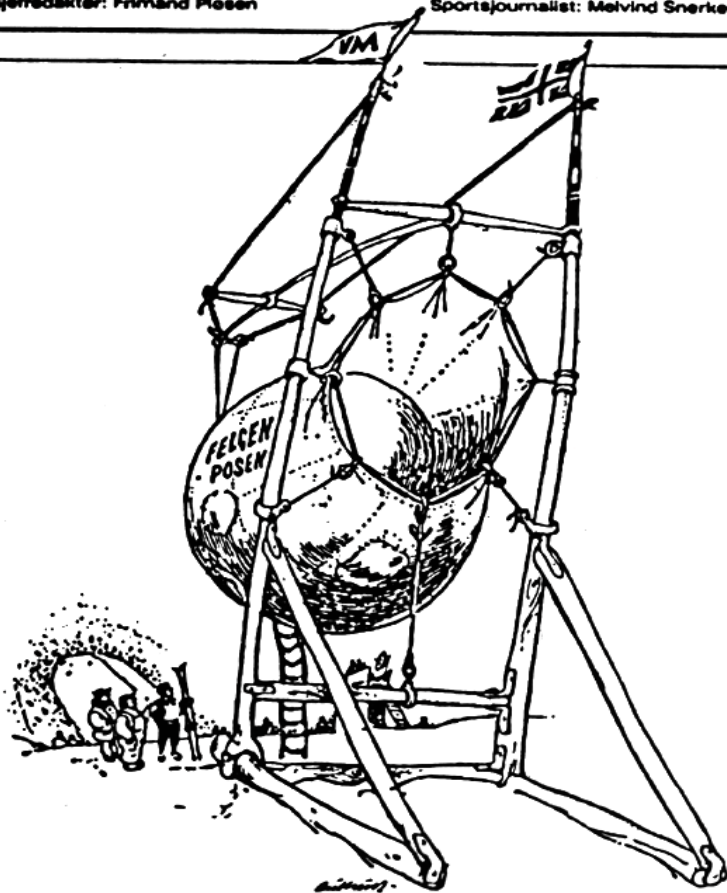
**Endre kursen i tide!**

Avisen med egen pakkeledd

# Flåklypa Tidende

Sjefredaktør: Frimand Plesen

Sportsjournalist: Melvind Snerken



Reodor Felgen forklarer sikringsposens prinsipper for Roger Ruud før testprøven i Holmenkollbakken. Til venstre Torbjørn Yggeseth.

## Sikringstiltak fra Reodor Felgen: Samlepose for VM-hoppere!

(Fra vår utsendte sportsmedarbeider Melvind Snerken).

I nøye samarbeide med arrangørene av VM i Kollen har sykkelreparatør Reodor Felgen uteksperimentert et nytt sikrings-tiltak for skihoppere.

– Vi har, sier Felgen, sett eksempler på at vindkuler kan komme overraskende mens hopperne er «i farta». I slike situasjoner er skihopperen prisgitt skjebnen. Vi må altså gripe inn før hopperen når **hoppkanten!**

Samtlige VM-hoppere utstyres derfor med nummerlapper av metall. Øker vindstyrken til 3 sekundmeter mens hopperen er på vei nedover stillaset, vil vindmåleren montert på hoppkanten – utløse en magnet som like før satsen trekker hopperen etter nummerlappen ut av sporet og inn i «Felgens VM-pose» montert ved hoppkantens sideplan.

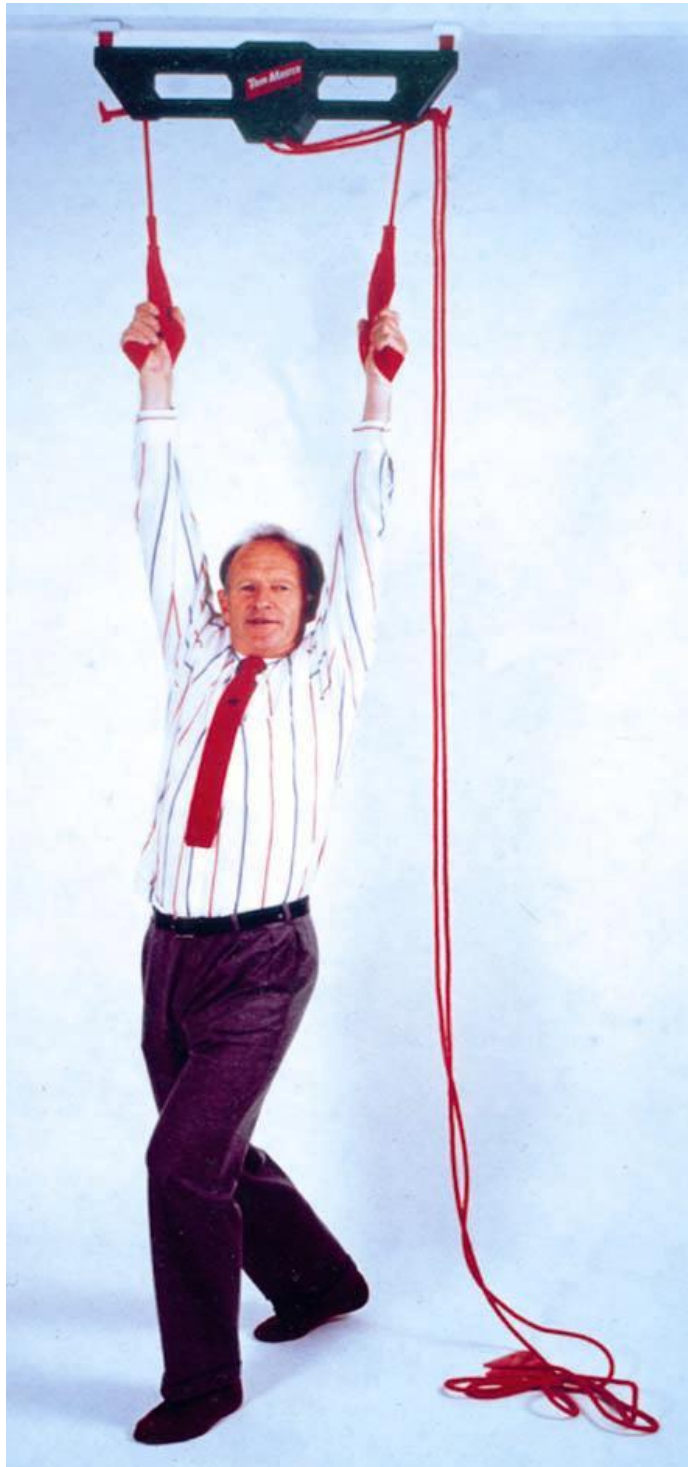
Roger Ruud som under prøve-hopping i Kollen gikk inn i pose med 104 km/t og ut igjen i 103, foreslo ovenfor Reodor Felgen å forsterke posen med dobbelt bunn. Posen må også innredes i pakt med tidens krav, slik at elitehopperne trives derinne. Under VM i Kollen anbefaler Felgen to poser. En pose for hoppere fra NATO-land, montert til høyre. – Og en pose for hoppere fra øststater tilsluttet Warszawa-pakten, montert til venstre. Svenske hoppere slippes derimot utfor, uten hensyntagen til fast poseplass.

Vi kan ikke regne med at Aukrust er klar til å redde oss

# Kritisk til norsk kultur for banebrytende nyskaping

- Trygghetskultur – fokus på det som tapes, ikke det som skapes
- Likhetskultur – du skal ikke jobbe mer og ikke tjene mer
- Kortsiktighet – helten i finansketser; tjener mye og raskt
- ”Exit”- kultur – venture-miljøene lite fokusert på langsiktig industribygging.
- ”Aksjonærenes avkastning” - det kommuniserte målet
- ”Alle” går etter samme muligheter - fra samme plattform
- Mye styring etter kjølvannet - for lite fokus på fremtid
- Økt juridisk ansvar - Handlingsregelen

**Likevel henger jeg igjen i stroppen....**



## Vurderingsgrunnlag ved finansiering av nyskapning:

- Regnskapsmessig balanse ?
- Produkt- og markedsmessige forutsetninger?
- Menneskene bak? Ledelse, medarbeidere, styre, eiere, nettverk

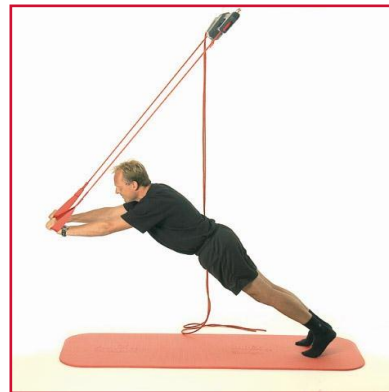
**Hvilke verdier gir best sikkerhet og hvordan synliggjøre dem?**

# Fra miljøvern med TOMRA til helsevern med Neurac behandling og Redcord slyngetrening

- Behandling og veiledet egentrening. Kompetanseklinikk
- Prestasjonsfremmende og forebyggende
- Forebygging mot tilbakefall



Utstyr



Fitness



Sport



Behandling

**19 år for: "Raskere bra – langvarig effekt"**

## Galskap å være gründer på helsesektoren?

- Redcord 19 år gammel bedrift
- Basisproduktet -utviklet, produsert og testsolgt i 1991
- Deretter kom markedserfaringene og nye behov
- Eksporten startet i 1992. Fra 1995 til i dag:
- Konseptutvikling og forskning
- Oppbygging av en internasjonalt struktur innen:
  - markedsføring,
  - kursvirksomhet og forskning
  - Produksjon
- 2008: Gjennombrudd med Neurac og Redcord Stimula
- 2010: Første 8 måneder med positiv cash flow







Push-Up\_LARS.wmv



# Vurdering av nyskappingsprosjekter

## NB: Hva er unikt ved prosjektet?

- ✓ Produktet: Unikt? Patentbeskyttet? Fungerer det etter forutsetningene? Konkurransesituasjonen?
- ✓ Markedet: Størrelsen? Aksepterer kundene pris/ydelse? Hvor krevende å markedsføre?
- ✓ Nyskaperen: Kremmerånd? Utholdenhet? Vilje til å satse egne midler? Redelig?
- ✓ Nettverk: Finnes gode og motiverte støttespillere?
- ✓ Balansen: Tilgang på likvide midler?
- ✓ Lønnsomhet: Er dekningsgraden høy nok til å dekke driftskost og avskrivning av utviklingskost?

**Veien er lang, utfordrende,  
spennende og berikende**

**Lykke til.  
Jeg håper dere vil trives og  
lykkes som nyskapere**