

PROSJEKTOPPGAVE INEC1831 (STRATEGI)

SEMINE AS

GRUPPE 4: Ayuub Abdulkadir Hassan (Kandidat nr. 72), Dichino Thang Nguyen (Kandidat nr. 27) og Samatar Abdi Hassan (Kandidat nr. 79)

Innholdsfortegnelse

Oppgave 1 – Introduksjon til Semine	3
<i>Presentasjon av bedriften.....</i>	3
<i>Bedriftens nåværende strategi</i>	3
<i>Bedriftens forretningsmodell</i>	4
Oppgave 2 - Bedriftens interne situasjon og eksterne omgivelser	5
<i>Analyse av bedriftens interne situasjon</i>	5
VRIO	5
<i>Analyse av bedriftens eksterne omgivelser</i>	6
Porter Five Forces	7
PESTEL	8
Nøkkelfunn fra analysen	9
Eksterne omgivelser:.....	9
Interne situasjon:.....	10
Konklusjon om bedriftens nåværende strategi	10
Oppgave 3 – Strategisk utfordring og alternative løsninger	10
<i>Bedriftens strategiske utfordring</i>	10
<i>Tre alternative løsninger på den strategiske utfordringen</i>	11
Storbritannia.....	12
Nederland.....	13
Singapore	14
Oppgave 4 – Vurdering av alternativ og anbefaling	16
<i>Vurdering av strategikvalitet.....</i>	16
Storbritannia.....	16
Nederland.....	17
Singapore	18
<i>Kartlegging av innsats-og gevinstmatrise.....</i>	19
Storbritannia.....	19
Nederland.....	20
Singapore	20
Anbefalt strategisk alternativ	20
Oppgave 5 – Overordnet handlingsplan	21
<i>Delmål 1 – Identifisere potensielle partnere.....</i>	21
<i>Delmål 2 – Forhandle partnerskapsavtaler</i>	21
<i>Delmål 3 – Tilpasse og optimalisere løsningen for det britiske markedet.....</i>	21
Referanseliste	24
Vedlegg.....	28
Vedlegg 1 - BMC.....	28
Vedlegg 2 - Intervjutabell.....	28
Vedlegg 3 -VRIO	29

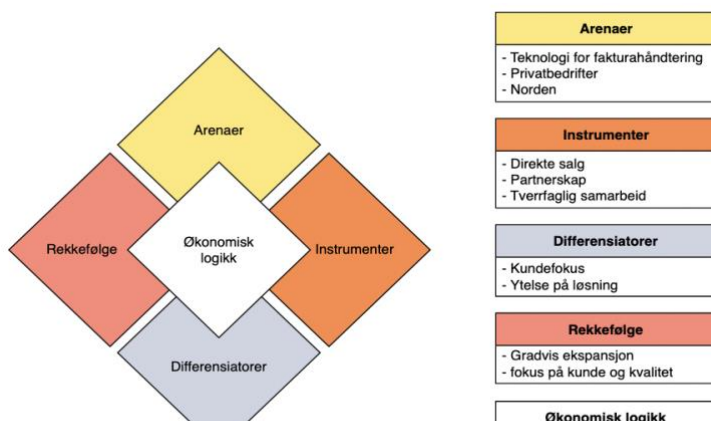
Oppgave 1 – Introduksjon til Semine

Presentasjon av bedriften

Semine er en fremvoksende høyteknologisk bedrift som ble etablert i 2015 av gründeren Robert Kristiansen, som i dag har stillingen som CIO, altså Chief Innovation Officer. (Semine, u.å) ifølge Intervju 3, med Robert Kristiansen har over 100 ansatte, hvor flertallet består av utviklere. (Kristiansen, R, Bedriftens forretningsmodell og strategi 19. april 2024) Semine baserer seg hovedsakelig i Norge, med kontorer i Oslo og Kristiansand. Bedriften tilbyr en KI-basert tjeneste som optimaliserer og automatiserer behandlingen av inngående fakturaer, som benyttes i dag av over 10 000 bedrifter. Bedriftens overordnet mål er «å frigjøre det fulle potensiale til kundenes finans team, ved å tilby deres bransjeledende KI basert løsning i kreditorsprosessen og en handlingsdyktig innsikt». Videre er Semines visjon å: «muliggjøre uendelig skalerbar forretningssuksess gjennom verdensledende finansteknologi». (Semine, u.å, lysark 1) I denne oppgaven skal vi benytte ulike verktøy for å analysere Semines interne situasjon, eksterne omgivelser og nærværende strategi. Hensikten er å identifisere en strategisk utfordring for bedriften, deretter utvikle tre alternative løsninger og til slutt anbefale en strategisk alternativ med en overordnet handlingsplan.

Bedriftens nåværende strategi

Strategi kan beskrives som et veikart for hvordan bedriften skal konkurrere, hva dens mål er og hvilket retningslinjer selskapet trenger å følge for å oppnå målet sitt. Dette inkluderer også å identifisere hvilket segment selskapet skal rette seg mot ifølge læreboken av Strategy 3D. (Fisher, 2020, s.7) For å beskrive Semines strategi kan man ta i bruk Strategi diamanten beskrevet i artikkelen «Are you sure you have a strategy?». (Hambrick & Fredrickson, 2005, s.53) Diamanten er et verktøy for å hjelpe bedrifter med å utvikle og beskrive virksomhetens strategi. Denne analysen baserer seg hovedsakelig på informasjon fra Intervju 3 og Intervju 7. Strategidiamanten beskriver strategien ved å fokusere på fem essensielle



Figur 1: Semines strategidiamant

elementer: arenaer, instrumenter, differensiatorer, rekkefølge og økonomisk logikk.

Semine operer, med hovedkontor i Norge, innenfor *arenaene* teknologi for fakturahåndtering rettet mot privatbedrifter innenfor Norden. For å utføre strategien sin tar virksomheten i bruk *instrumenter* som, direkte salg

Gruppe 4

via nettsiden, partnerskap med systemleverandører for distribusjon og tverrfaglig samarbeid for kontinuerlig produktutvikling som samsvarer markedets etterspørsel. Videre får Semine fordeler fra *differensiatorene* bedriftens sterke kundefokus og ytelsen på deres tidsbesparende fakturaautomatisering. Når det gjelder deres *rekkefølge* av strategien, har Semine fokusert på en gradvis ekspansjon i ulike geografiske markeder for å fokusere på kundetilfredshet og kvalitet. Dette reflekteres ved at Semine i sin ekspansjon kun har etablert kontorer i Sverige og Finland, som begge grenser til Norge, for å sette i stand geografisk skalering samtidig som produkt-og kundeservicekvaliteten blir prioritert. Til slutt støtter den *økonomiske logikken* i deres strategi opp mot å innhente profitt gjennom å overtale kunder til å betale premiumspriser for utmerkede resultater fra deres brukervennlige løsning.

Strategidiamanten visualisert på Figur 1 gir oss en oversikt i hvordan Semine har bygget opp sin strategi, ved å fokusere på de fem essensielle elementene, for prestasjon og utvikling i deres bransje.

Bedriftens forretningsmodell

Ifølge læreboken Strategi av Fjelstad og Lunnan handler en forretningsmodell om hvordan en bedrift skaper og tilegner seg verdi. (Fjelstad & Lunnan, 2022, s.119) For å beskrive forretningsmodellen til Semine kan man ta i bruk Business Model Canvas, et analyseverktøy beskrevet i læreboken Strategy in 3D. Den er beskrevet som et godt verktøy for å få et helhetlig perspektiv på hvordan bedriftens hovedelementer må tilpasses for å skape og allokere verdier. (Fisher, Wisneski, Bakker, 2020 s.174) Innholdet i analysen er basert på Intervju 3, 7 og 8. For en mer detaljert figur av analysen og intervjuene henvendes det til Vedlegg 1 og 2.

Hovedfunnet fra Business Model Canvas var at Semine sin forretningsmodell er sentrert rundt deres avanserte plattform for effektivisering av håndteringsprosessen av inngående fakturaer for bedrifter og deres omfattende kundeforhold. Denne løsningen frigjør tid og sikrer kvaliteten av fakturahåndteringen ved hjelp av KI og maskinlæringsteknologi. For å støtte dette verdiforslaget, har Semine et bredt spekter av kundeforhold som følger kundene gjennom hele produktprosessen. De tilbyr sine tjenester hovedsakelig gjennom direkte salg via sin nettside, men har også partnerskap med systemleverandører som distribuerer deres produkt videre.

Deres konkurransefortrinn blir sikret gjennom kontinuerlig forbedringer innen deres interne kryssfunksjonelle samarbeid, kjerneteknologi og omdømme. Videre består primæraktivitetene deres av å videreutvikle og forbedre deres produkt, samt etablere og opprettholde sterke kunderelasjoner.

De største kostnadene til Semine består hovedsakelig av lønnskostnader, med leie av kontorer og ulike abonnementer, inkludert vertskapskostnader, som utgjør mindre andel, hos tjenesteleverandører som Microsoft. Denne forretningsmodellen gir dem et konkurransefortrinn lagt til rette for vekst og suksess innenfor deres marked.

Oppgave 2 - Bedriftens interne situasjon og eksterne omgivelser

For å evaluere av bedriftens strategiske ytelse er det avgjørende å gjennomføre analyser av både interne og eksterne faktorer. Informasjonen som ligger til grunn for disse analysene er hentet fra ulike kilder, inkludert primærkilder, intervjuobjekter, og sekundærkilder. Sekundærkilder har blitt tatt i bruk som et supplement i våre analyser der det har vært begrenset informasjon. Intervjuobjektene som har bidratt til analysene våre inkluderer: R. Kristiansen, E. Bakken, G. Johnsrud, M. Aanestad, K. Ellefsen, I. Tronerud, E. Govatsmark og J. Rismyhr. For en mer detaljert oversikt over objektenes fulle navn, rolle og intervjutema refereres det til Vedlegg 2. Disse intervjuene er nummerert i kildelisten og vil i hele oppgaven bli referert til som «*Intervju+tall*».

Analyse av bedriftens interne situasjon

For å evaluere en bedrifts interne situasjon er de nødvendig å undersøke dens ressurser og hvordan disse blir utnyttet i dens forretningslogikk. Tidligere i oppgave 1 ble det utført en Business Model Canvas for å undersøke Semine sin forretningsmodell, som også er en del av analysen. Denne delen av analysen vil hovedsakelig ha fokus på ressurser. Ressurser er definert i læreboken Strategi som “innsatsfaktorer som bedriften eier eller disponerer, og som den kan selge eller konvertere til produkter og tjenester” (Fjelstad & Lunnan, 2022, s. 45). En effektiv metodikk, presentert i både Strategy in 3D og læreboken, for å analysere den strategiske betydning av bedriftens ressurser er VRIO-rammeverket. Dette verktøyet bidrar til å fokusere på bedriftens mest verdifulle ressurser under strategiutviklingen ved å avdekke og utnytte bedriftens sanne bærekraftige konkurransefortrinn på markedet.

VRIO

Ifølge Læreboken er formålet med VRIO analysen å systematisk identifisere ressurser og dens ferdigheter som kan utgjøre en kilde til konkurransefortrinn. Videre må ressursen oppfylle fire kriterier for at den kan betraktes som et bærekraftig konkurransefortrinn: den må være verdifull, sjelden, kostbart å imitere og organisert. (Fisher, 2020, s.67) Ved bruk av dette verktøyet skal den hjelpe oss å identifisere Semines bærekraftige konkurransefortrinn. Figur 2 ovenfor illustrerer vurderingsprosessen for Semines ressurser. Hovedpunktene av analysen vil blir kort oppsummert, og for en mer detaljert beskrivelse av ressursene refereres det til Vedlegg 3.

Gruppe 4

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Imiterbar	Organisert
Global tilstedeværelse	Ja	Ja	Ja	Ja
Suverent produkt	Ja	Ja	Ja	Ja
Omdømmet til Semine	Ja	Ja	Ja	Ja
IT-plattform	Ja	Ja	Ja	Ja

Figur 2: VRIO-analyse av Semines ressurser

Semines globale tilstedeværelse er bygget opp av at de har mangfoldig personell, engelsk arbeidsspråk på engelsk og kontorer i utlandet. Dette gir

bedriften innsikt og kan tilpasse seg ulike markeder og kulturer, dermed forbedre kundestøtten uavhengig landegrenser. Ressursen betraktes som et bærekraftig konkurransefortrinn fordi det er verdifullt og sjeldent for norske bedrifter, krever betydelig investering og organisering for å imitere.

Deres KI-programvare fremstår som den viktigste ressursen bedriften besitter. Dens suverene ytelse for effektiviseringen av fakturabehandling utgjør en svært verdifull ressurs for kunden. Det er få som besitter en slik tjeneste blant annet på grunn av kostnaden knyttet til å etterligne produksjonen. Denne bærekraftige fordelen er godt organisert som deres sentralpunkt deres forretningsmodell.

En immateriell ressurs bedrift besitter er omdømmet til Semine. Dette gir verdi til kunden ved at det skaper en trygghet og lidenskap ved valg av bedrift. Videre har Semine klart å utmerke seg som en bedrift med god kundestøtte, som ble uttrykt som sjeldent i Intervju 6. (Fredensborg, J. R, Kundeopplevelse og erfaring 09. april 2024) Det ble også nevnt at deres KI-teknologiske fokus har gitt dem uttrykk som en fremtidsrettet bedrift, og var en viktig faktor for Intervjuobjekt 5 der beskrev at «Hovedårsaken til at vi valgte Semine, var at det var den mest fremtidsretta plattformen.». (Govatsmark, E, Kundeopplevelse og erfaring 09. april 2024). Etableringen og vedlikeholdet av omdømmet er svært kostbart å etterligne og er godt organisert gjennom en dedikert kundeavdeling.

Til slutt oppleves brukerplattformen knyttet til deres tjeneste som verdifull av kundene på grunn av dens brukervennlighet, enkle navigasjon og administrasjon. Det presiseres i Intervju 7 at brukergrensesnittet effektiviserer bruken og reduserer behov for omfattende opplæring. (Tronerud, I, Semines kundeforhold og organisasjonskultur 12. april 2024) Dette er en sjelden ressurs, som er kostbar å imitere som skyldes blant annet bedriften tverrfaglige organisering for å optimalisere plattformen.

Analyse av bedriftens eksterne omgivelser

De eksterne omgivelsene til en bedrift er beskrevet som forholdene i bransjen, teknologi og samfunn. (Fjelstad & Lunnan, 2022, s.75) I analysen av en bedrifts eksterne omgivelser er det essensielt å identifisere både trusler og muligheter, gjennom blant annet faktorer og trender. Et anerkjent verktøy, beskrevet Strategy in 3D, for å forstå industristruktur og dens deltakere er "Porters Five Forces". Dette rammeverket gir et godt grunnlag, men har sine begrensninger. For eksempel blir det nevnt at dette verktøyet ikke tar til seg tilstrekkelig hensyn til teknologiske, sosiale og politiske faktorer som også kan påvirke en bedrift. For å imøtekomme disse begrensningen kan verktøyet PESTEL beskrevet i samme

Gruppe 4

lærebok være svært nyttig. PESTEL analysen tar hensyn til politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og lovmessige faktorer som påvirker en bedrift. (Fjelstad & Lunnan, 2022, s.76) Ved å kombinere både Porters Five Forces og PESTEL kan man få et mer omfattende bilde av Semine sine eksterne omgivelser og bedre forstå trusler og muligheter for å utvikle effektive strategier.

Porter Five Forces

Porter femkraftsmodell gir et strukturert rammeverk for å vurdere de eksterne faktorene som påvirker konkurransesituasjonen i en bransje eller en bedrift. Modellen fokuserer på trusselen fra nye konkurrenter, trusselen fra substitutter, kunders forhandlingsmakt, leverandørers forhandlingsmakt og eksisterende konkurranseintensitet. Utenom modellens svakhet der den ikke tar tilstrekkelig hensyn til raske endringer i markedet, er en av styrkene ved modellen er dens evne til å gi en helhetlig forståelse av bedriftens dynamikk. Dette kan hjelpe bedriften med å identifisere strategiske muligheter og trusler.

Potensielle etablerere

Potensielle etablerere kan påvirke Semines konkurranseposisjon vesentlig. Fra Intervju 3 kom det fram at Semine foretar grundige analyser av konkurrent-og markedslandskapet for å vurdere trusler fra nye aktører. Semine oppnådde en betydelig markedsandel og posisjonerer seg som sterkt i markedet uten særlige trusler fra potensielle etablerere. En indikasjon for denne mangelen kan være de økonomiske barrierene for nye aktører, inkludert betydelige investeringskrav og høye faste kostnader, er betydelige. Videre gir Semines eksisterende infrastruktur, teknologiske ekspertise og kundelojalitet dem et betydelig konkurransemessig fortrinn og fungerer som solide beskyttelsesmekanismer mot nykommere (Kristiansen, R, Om bedriften og bedriftens strategi, 12. mars 2024).

Substitutter

Substitutter spiller en nøkkelrolle for Semines suksess, spesielt i det markedet de opererer. Ettersom det eksisterer begrensede alternativer eller substitutter tilgjengelig som negativt kan påvirke Semines markedsposisjon. Semine tilbyr en KI-basert programvare som automatiserer og effektiviserer behandlingen av inngående fakturaer, og det er begrenset tilgang til substitutter for resultatet tjenesten tilbyr. Tradisjonell fakturahåndtering kan være et alternativ for enkelte kunder, utfordringen med dette alternativet er at den mangler effektiviteten, nøyaktigheten og skalerbarheten som Semines KI-baserte løsning gir. Dermed har Semine en betydelig konkurransefordel ved å tilby en unik tjeneste med begrensede substitutter, og dermed reduserer risikoen for at kunder bytter til andre leverandører, samtidig som de opprettholder konkurransedyktige priser.

Kunder

Kundelojalitet og tilfredshet er avgjørende for Semines konkurranseposisjon og suksess. I Intervju 3 fremkommer det at selskapet tar en strategisk tilnærming for å sikre dette, noe som gjør det mer utfordrende for kundene å bytte til en annen leverandør. (Kristiansen, R, Om bedriften og bedriftens

Gruppe 4

strategi, 12. mars 2024). Noe som demonstrerer deres sterke markedsposisjon er at Semine opererer med en kundebase på over 10 000 kunder. (Semine, u.å) Videre påpeker at både mellomstore og store bedrifter drar nytte av skaleringsfordeler ved å velge Semine som leverandør. Dette er fordi tjenesten baserer seg på rettferdige priser i tråd med fakturavolumet kundene mottar. Etablering og opprettholdelse av sterke kunde- og forretningsforbindelser er viktig for Semines suksess kortsiktig og langsiktig.

Leverandører

Leverandører spiller en sentral rolle i Semines forretningsmodell ved å tilby nødvendige ressurser for produksjonen av selskapets KI-baserte løsninger. Vertskap, kjent som «*hosting*», refererer til tjenesten med å lagre og gjøre data og applikasjoner tilgjengelige via internett på eksterne servere, utgjør en kritisk del av dette. Ifølge Intervjuet 8 utgjør Crayon og Microsoft de største leverandørene, mens Senedesk og Datadog håndterer support og dataanalyse. Samarbeidet med disse leverandørene styrker Semines teknologiske infrastruktur og operasjonelle effektivitet. Semine er bevisst på utfordringene knyttet til leverandøravhengighet, og prioriterer derfor etablering av sterke og pålitelige relasjoner med leverandørene. Potensielle risikoer og muligheter knyttet til denne avhengigheten blir nøye vurdert og håndtert. (Kristiansen, R, Bedriftens forretningsmodell og strategi 19. april 2024)

Konkurranse i bransjen

Semine står overfor konkurranse fra både etablerte og nye aktører, som utfordrer deres markedsposisjon. I Intervju 4, ble det tydelig at strategisk tilpasning og rask handling har vært avgjørende for deres suksess. Propell AI har valgt en annen tilnærming enn Semine ved å rette seg mot regnskapsbyråer, som deretter formidler tjenestene videre til et større antall klienter. I intervjuet påpeker Margunn at Propell AIs strategiske tilpasning har gjort dem i stand til å respondere raskt på endrede markedsforhold og fokusere på områder med større etterspørsel, blant annet gjennom samarbeid med store regnskapsbyråer. Robert understreker også Semines status som pioner innen KI-basert fakturabehandling og deres konkurranse med større internasjonale aktører. (Bakken, E., & Johnsrud, G. M, Strategi og konkurranse, 12. mars 2024)

PESTEL

PESTEL-analysen gir et dyptgående innblikk i de eksterne faktorene som påvirker Semine, og hjelper med å identifisere både trusler og muligheter for virksomheten. På grunn av begrenset plass vil denne oppsummeringen trekke frem de viktigste funnene for Semine, i tillegg til Figur 3 som illustrerer alle hovedfunnene, en mer omfattende versjon av analysen finnes i Vedlegg 4.

Gruppe 4

For det første var det observert av identifiserte funnene som framkommer i analysen, at en viktig observasjon den økende bruk elektroniske fakturaer i det norske markedet. Dette gir Semine muligheten til å utvide sitt kundegrunnlag, siden den økte bruken resulterer til flere fakturaer hos potensielle kunder og da flere fakturaer Semine kan ta betale for. For det andre er Semines omsetning påvirket av markedets BNP, ettersom selskapet selger et bedriftsprodukt og en nedgang i økonomien der bedrifter gjør det dårligere vil bety færre fakturaer i omløp. Denne økonomiske driveren utgjør en betydelig risikofaktor, da en dårligere økonomisk situasjon kan ha en stor innvirkning på Semines inntekter. For det tredje er en annen teknologisk driver økningen i bruk og adopsjon av KI og maskinlæring hos bedrifter og

Politiske drivere	- Behovet for å overholde personvernreguleringer - potensielle endringer i utenrikspolitikken og skattepolitikken
Økonomisk drivere	- Påvirkning av nedgang i bruttonasjonalproduktet - Forventet økning i reallønnsveksten
Sosiale drivere	- Økende bruk av kunstig intelligens i samfunnet - Eldrebølgen og dens påvirkning på arbeidsmarkedet
Teknologiske drivere	- Økning i bruk av elektroniske fakturaer - Økning i bruk og adopsjon av KI
Juridiske drivere	- Implementering av GDPR og behovet for datasikkerhet - Påvirkning av ny lovgivning som EU AI Act
Miljømessige drivere	- Karbonavtrykket av AI og behovet for bærekraftige praksiser - Implementering av kvotesystemer for å redusere miljøpåvirkningen

enkelpersoner i samfunnet. Semine kan utnytte denne driveren ved at økningen i bruk og adopsjon gjør KI-teknologi mer kjent og mindre skremmende, noe som resulterer i at flere bedrifter ønsker å integrere KI for å effektivisere sin virksomhet. Disse funnene sammenfattes og gir Semine et solid grunnlag for å utvikle strategier som tar hensyn til både trusler og muligheter i det skiftende forretningslandskapet.

Figur 3: PESTEL-analyse av Semines omgivelser

Nøkkelfunn fra analysen

Eksterne omgivelser:

- Semine har etablert solid markedsposisjon i et marked med høye inngangsbarrierer
- Betydelige investeringer og mangel på tilstrekkelige substitutter har resultert i en stor kundebase for Semine
- Samarbeid med leverandører styrker Semines teknologiske infrastruktur, men avhengigheten av disse krever nøye håndtering for å unngå risikoer
- Økningen i adopsjonen av elektroniske fakturaer og kunstig intelligens gir gode vekstmuligheter for Semine og tilrettelegger for deres forretningsmodell.
- Endringer i utenrikspolitikken kan påvirke Semines internasjonale ekspansjonsmuligheter og lønnsomhet

Interne situasjon:

- Semines interne kryssfunksjonelle samarbeid er nøkkelen til bedriftens suksess, da det gjør dem i stand til å lytte til kundebehov, følge med på markedsforhold og raskt tilpasse seg teknologiske endringer.
- Lønnskostnader utgjør den største andelen av deres kostnader, der Semine investerer betydelig i kompetanse hos ansatte for å sikre høy kvalitet på deres teknologiske innovasjon og forståelse av markedet.
- Deres KI-baserte produkt for fakturabehandling er en sjelden og kostbar ressurs som Semine har tilegnet seg, og dette produktet utgjør kjernen i deres verdiforslag og bærekraftige konkurransefortrinn.
- Semines sterke omdømme skyldes primært god produktkvalitet og kundeservice, noe som bidrar til kundenes tillit og tilfredshet.
- Semines globale tilstedeværelse og mangfoldige ansatte forenkler potensielle fremtidige ekspansjoner inn i nye markeder.

Semines eksterne forhold gir dem gunstige muligheter i markedet, som ytterligere forsterkes av deres interne situasjon og organiseringen av deres ressurser. Dette inkluderer dedikerte team og infrastruktur som optimaliserer utnyttelsen av deres konkurransefortrinn og øker kundeverdien.

Konklusjon om bedriftens nåværende strategi

Basert på analysene av Semines interne situasjon og eksterne omgivelser vil vi konkludere med at bedriftens strategi får en vurdering 5 - god. Her er begrunnelsen:

Med en robust kundebase, en dominerende markedsposisjon med vekt på teknologisk framgang med sitt KI-baserte produkt, har Semine gjort seg bemerket i sin bransje. De har fått et solid grunnlag for suksess takket være deres sterke omdømme og evne til å tilpasse seg endringer i markedet gjennom internt tverrfaglig samarbeid. Det gjenstår imidlertid visse potensielle fremtidige hindringer, for eksempel avhengighet av ulike leverandører og økt ansvarlighet for å beskytte data. Disse representerer risikoer som Semine må konfrontere for å fortsette sin suksess i det lange løp. Semine har samlet sett en god strategi som har hjulpet dem til å lykkes så langt, men for å opprettholde og styrke sin posisjon i markedet må de fortsette å gjøre forbedringer og aktivt håndtere potensielle trusler

Oppgave 3 – Strategisk utfordring og alternative løsninger

Bedriftens strategiske utfordring

Basert på den foregående analysen av Semine, ble det identifisert en viktig svakhet knyttet til selskapets avhengighet av inntekter fra et enkelt marked. Fra PESTEL-analysen ble det avdekket en sårbarhet for endringer i BNP i det aktuelle markedet til Semine, da dette kan påvirke antall fakturaer i markedet og

Gruppe 4

dermed selskapets inntekt. Denne avhengigheten kan føre til betydelig risiko og tap, spesielt om de aktuelle markedene opplever lavere økonomisk vekst eller andre utfordringer. Bedriftene som bruker Semine, da Semines kundebase, vil bli påvirket. Dette igjen vil påvirke Semine da kundenes økonomiske situasjon vil påvirke etterspørselen etter Semines tjenester.

Semine jobber allerede aktivt med å møte denne strategiske svakheten, der de allerede etablert kontorer i både Sverige og Finland. I en annen ekstern analyse, Porters femkraftsmodell, presenteres det en mangel på substitutter på markedet og en teknologisk fordel som kan ta i bruk i andre markeder. Samt viser VRIO-analysen at Semine har ressursene til å skalere globalt, støttet av en erfaring med global tilstedeværelse, solid teknologisk infrastruktur og en organisasjonsstruktur som legger til rette for ekspansjon.

Av den grunn er en naturlig løsning, av den strategiske svakheten, for Semine å videreføre arbeidet i å styrke sin globale tilstedeværelse ved å ekspandere til andre markeder. På denne måten vil risikoen forbundet med avhengighet av enkeltmarkeder spres, i det samme som det utnytter de eksisterende styrker og ressurser som selskapet besitter. Ved å utvide sin geografiske tilstedeværelse, klarer Semine bedre forsvare seg mot potensielle svingninger i de opprinnelige markedene og skape grunnlaget for langsiktig vekst og suksess på tvers av forskjellige regioner. Når man tar hensyn til deres strategiske svakhet og løsningen, står Semine ovenfor den strategiske utfordringen: **Hvilket land bør Semine prioritere i sin neste markedsekspansjon?**

Tre alternative løsninger på den strategiske utfordringen

I lys av Semines strategiske utfordring med å velge det neste markedet for ekspansjon, er det nødvendig å evaluere nøye hvilke land som best samsvarer med deres forretningsmodell og strategiske mål. Basert på vår PESTEL-analyse fra oppgave 2, har vi kommet fram til at det deres eksterne omgivelser i det norske markedet er preget av en økende teknologisk adopsjon og bruk av elektroniske fakturaer. Derfor bør de potensielle markedene for Semines ekspansjon reflektere lignende kjennetegn.

I Intervju 8 med grunnleggeren av Semine, Robert Kristiansen, ble det identifisert tre potensielle markeder for ekspansjon: Nederland, Storbritannia og Singapore. (Kristiansen, R, Bedriftens forretningsmodell og strategi 19. april 2024) Disse landene ønsker vi å se nærmere som alternative løsninger, fordi de speiler flere av kjennetegnene kartlagt i vår analyse. I tillegg ble det presisert i Intervju 8 at deres hovedmål med en mulig ekspansjon ville vært en økning av omsetning og utvidelse til flere markeder. Landene representerer ulike nivåer av BNP. Singapore ligger nærmere Norges nivå, Nederland ligner på Norden, og Storbritannia er betydelig større. (World Bank, u.å.) Disse forskjellene kan bidra med på å utforske ulike grader av markedsstørrelser på ekspansjonsmuligheter for Semine.

Ved å dra nytta av de bærekraftige konkurransefordelene, identifisert i vår ressursanalyse i oppgave 2, som Semine besitter kan man vurdere og utforske de ulike potensielle løsningene. Det vil være svært

Gruppe 4

viktig å utforske ulike faktorer som markedsstørrelse, reguleringer knyttet til elektronisk faktura, tilgang på kompetanse og ressurser, for øvrig potensielle kunderelasjoner og partnerskap.

Storbritannia

Storbritannia er et attraktivt vekstområde på grunn av sin høye digitale adopsjonsgrad og det liberale markedet. Partnerskap i Storbritannia kan være en effektiv strategi for Semines markedsinntreden. Samarbeidet kan bidra til å redusere den kostnaden knyttet til etablering av eget kontor. Storbritannia er et stort marked med et BNP på over 3 milliarder dollar (World Bank, u.å). Ifølge en artikkel fra GOV.UK er det 36 900 mellomstore bedrifter og 8000 store bedrifter i den private sektoren til Storbritannia (GOV.UK, 2023). Videre har en annen rapport av GOV.UK står det at Storbritannia har en betydelig digital infrastruktur med en bredbåndsdekning på 97 prosent og en data-drevet økonomi. (GOV.UK, 2022). Disse faktorene indikerer at Storbritannia har en høy digital adopsjonsgrad, noe som samsvarer med kundeprofilen til Semine. En vellykket ekspansjon kan, ifølge Intervju 8, bygge på tilliten og omdømmet for fremtidige ekspansjoner til andre engelsktalende land. Semine kan da øke sine inntektskilder og minimere deres strategiske svakhet. (Kristiansen, R, Bedriftens forretningsmodell og strategi 19. april 2024) Ifølge en rapport av Billenties har Storbritannia et liberalt marked, «, *allowing the private sector to evolve the electronic invoice market* » (Billenties, 2024, s. 63) Dette gir Semine muligheten til å operere fritt uten omfattende statlige reguleringer. Dette partnerskapet vil gi Semine mulighet til å realisere deres mål om å være ledende i Europa og styrke deres markedsposisjon.

For å ekspandere til det britiske markedet, kan Semine etablere partnerskap med regnskapsbyråer i landet. Markedsstørrelsen til Storbritannia kan gjøre det vanskelig for nye selskaper å etablere seg selvstendig. Derfor kan en mulig løsning for Semine være å fokusere på etablering av partnerskap med ulike britiske regnskapsbyråer, for å dra nytte av deres nettverk i det britiske markedet. AccountancyAge beskriver en liste med de største regnskapsbyråene i Storbritannia (AccountancyAge, u.å). På toppen av listen finnes flere større regnskapsbyråer som PWC og Deloitte, til tross for deres ledende posisjon er de ikke ideelle partnere for Semines inntreden i det britiske markedet. Dette er fordi disse byråene operer på et globalt nivå og da vil ha en høyere terskel for å danne partnerskap ettersom det vil påvirke flere markeder enn Storbritannia. Av den grunn bør Semine fokusere på et partnerskap med ulike byråer som i større grad operer på et nasjonalt nivå i Storbritannia, der terskelen kan være lavere for partnerskap. Dette kan være bedrifter, i samme liste bare lengre rangert nede, som Saffery og Haines Watts, (AccountancyAge, u.å). Samt vil et partnerskap med Semine være gunstig for disse bedriftene ettersom de enda ikke har implementert KI i deres fakturatjeneste. Bedriftene kan integrere deres KI teknologi hos regnskapsbyråenes tjenester. Dette vil effektivisere regnskapsprosessen og tilføre merverdi. Dette kan tas i bruk internt for selskapet, men også bli en sertifisert leveringspartner der regnskapsbyrået selger, leverer og rådgir Semines tjeneste til andre britiske kunder mot en prosentandel av fortjenesten. Eksempelvis er det et eksisterende partnerskap i Norge med selskapet Amesto Accounthouse, som bidrar

Gruppe 4

til å distribuere deres produkt til flere selskaper. (Amesto AccountHouse, u.å.) Denne løsningen vil spare Semine for tid og investeringer i ekspansjonen av det britiske markedet ved å ta i bruk andre bedrifters nettverk, framfor å danne et eget kontor med en gang. Ved å danne et partnerskap vil Semine spre deres inntektskilder, styrke deres internasjonale omdømme, kunne utvide sitt nettverk og iverksette starten på deres ekspansjon i Storbritannia.

Nederland

Den alternative løsningen innebærer å etablere et kontorlokale i Nederland som er bemannet med ansatte som har lokal kjennskap til markedet og kundenes behov.

Nederland er et attraktivt ekspansjonsmål på grunn av landets betydelige markedspotensial og tilstedeværelsen av Visma. Nederland har en BNP på rundt 1,01 milliarder dollar, som tilsvarer 2/3 av Nordens BNP. (World Bank, u.å.) Semine har en betydelig mulighet til å oppnå en økning i deres markedsandel ved etablere seg som en pålitelig og ledende leverandør innen KI-basert fakturabehandling. Videre har Nederland et marked hvor Visma allerede er aktivt. Blant annet kunngjorde Visma i en pressemelding i 2022 styrkingen av sin posisjon innenfor den nederlandske GovTech-sektoren gjennom oppkjøpet av P8 Software (Visma, 2022). Dette samsvarer godt siden dette er en av integrasjonene Semine tilbyr. Av den grunn vil adopsjonskostnadene til nederlandske kunder som allerede bruker Visma minke, fordi byttekostnadene ikke vil være like høye.

Fordelene som er identifisert ved Nederland som et attraktivt mål, utpeker etablering av et kontor i Nederland som en mulig løsning. Denne løsningen imøtekommer effektivt behovet for diversifisering og utvidelse av selskapets geografiske tilstedeværelse. Dette grepet vil utnytte Semines unike ressurs, identifisert gjennom VRIO-analysen, den KI-baserte tjenesten for fakturabehandling. Det er flere konkurrenter i det lokale markedet som Semine må ta hensyn til. For eksempel er Klippa et selskap i Nederland som også leverer noen KI-drevne løsninger knyttet til håndtering av dokumenter, men ikke KI-drevet fakturabehandling. Likevel baserer Klippas tjenester hovedsakelig på optisk tegngjenkjenning (OCR). (Klippa, 2024) Dette gir Semine unik posisjon i markedet på grunn av sitt spesifikke fokus på KI-basert fakturabehandling. Videre tilbyr konkurrenten et mangfoldig utvalg av tjenester for dokumentbehandling, men denne tilnærmingen resulterer i flere fokusområder og krever en spredning av ressurser mellom flere ulike tilbud. Dette er en fordel for Semine fordi konkurrenten, i tillegg til å ikke ha en KI-drevet fakturabehandling, har en ressursspredning som kan føre til at de ikke oppnår samme grad av ytelse og kvalitet i sin fakturabehandling. Siden Semine har en eksisterende konkurrent, indikerer dette også at det er eksisterende potensielle ansatte med egnet kompetanse i markedet. Dette vil være svært viktig for Semine når de skal etablere et eget kontor.

Gruppe 4

Med et lokalt kontor bemannet med ansatte som har grundig kjennskap til markedet, kan Semine effektivt betjene nederlandske kunder og styrke sin tilstedeværelse i det europeiske markedet. Kontorlokalet vil inneholde et dedikert team bestående av et salgsteam, som vil inkludere ansatte som er godt kjent i det nederlandske markedet. Dette salgsteamet vil være tilnærmet den eksisterende ordningen Semine har i Finland. For å sikre effektiv drift, er det avgjørende å ha en kompetent stab som er kjent med lokale forretningspraksiser, kultur og kundebehov. Å unngå opprettelse av et eget utviklingsteam i Nederland kan være fornuftig for å unngå unødvendige kostnader. I stedet kan et mer effektivt alternativ være å opprettholde kommunikasjonen med utviklingsteamet i Norge, slik at eventuelle behov eller etterspørsler som oppstår i Nederland, raskt og smidig kan integreres i Semines produkt. Dette vil bidra til å minimere kostnader og sikre at Semines løsninger forblir konkurransedyktige og tilpasset markedets behov.

Dette salgsteamet vil være aktivt til stede på relevante bransjearrangementer og nettverksmuligheter med det formål å utvide Semines tilstedeværelse og bekjentskap i markedet. Samtidig vil de planlegge og gjennomføre nøye målrettede salgskampanjer for å øke Semines synlighet og generere interesse blant potensielle kunder. Dette strategiske tilnærmingen vil spille en avgjørende rolle i å bidra til selskapets suksess på det nederlandske markedet, ved å øke bevisstheten om Semines løsninger, tiltrekke seg potensielle kunder og legge grunnlaget for økt salg og vekst. Et eget kontorlokale gir Semine større kontroll og fleksibilitet over sine operasjoner i Nederland sammenlignet med et partnerskap. Dette samarbeidet vil muliggjøre en helhetlig tilnærming til markedstilpasning og kundeengasjement, og vil bidra til å styrke Semines posisjon i det nederlandske og det europeiske markedet som helhet.

Singapore

Ved å danne et partnerskap med IMDA i Singapore kan Semine trenge seg inn i det Singaporske markedet, unngå geografiske barrierer, styrke sitt omdømme og åpne muligheter for potensielle kunder.

Singapore har kommet godt i gang med sin adopsjon av E-faktura. Da Singapore i 2018 introduserte forpliktelsen på bruk av elektronisk dokumentutveksling var de en pioner i ASEAN-regionen innen e-fakuterering. De ble i samme år første Peppol-myndighet av utenfor Europa. (IMDA, 2023, c) Peppol, Pan European Public Procurement Online, er bla. et nettverk med spesifikasjoner av et elektronisk anskaffelsessystem, som inkluderer håndtering av e-fakturaer. (Peppol, u.å) Videre innføre IRAS, innenlands skattemyndigheten i Singapore, et e-faktureringsmandat som bruker Peppol-nettverket. Denne innføringen innebærer en gradvis implementasjon og tidlig adopsjon av e-fakturaer mellom bedrifter og myndigheten. Ifølge deres egen nettside står det at *«Alle GST-registrerte virksomheter, Goods and Services Tax, vil bli pålagt å overføre fakturadata til IRAS ved å bruke InvoiceNow-løsninger via InvoiceNow-nettverket.»*. Dette nye kravet implementeres gradvis fra 1. november 2025, for nystiftede selskaper som frivillig registrerer seg for GST, og fra 1. april 2026 vil dette gjelde for alle nye frivillige GST registranter. (Iras, 2024, b) GST-virksomheter er virksomheter som er autorisert av

Gruppe 4

myndighetene til å kreve inn eller belaste goder-og-tjenester skatt på vegne av den staten på de varene og tjenestene virksomheten selger eller leverer, denne skatten kan sammenlignes merverdiavgiften i Norge der begge omfatter forbruksavgifter. (Iras, 2024, a)

Denne påleggelsen og implementasjonen fra IRAS i Singapore kan utnyttes av Semine ved å bli partnere med deres leverandør, IMDA. IMDA som er kort for «*Infocom Media Development Authority*» eller på norsk informasjons-, kommunikasjon-og mediautviklingsmyndigheten i Singapore er leverandør av InvoiceNow. InvoiceNow er kort fortalt en tjeneste som leverer et nasjonalt nettverk for e-fakturerings som effektiviserer fakturahåndtering for ulike bedrifter i standard digitale formater gjennom forskjellige systemer. InvoiceNow har allerede blitt implementert av både mindre, mellomstor og store entrepriser med mer enn 50 000 virksomheter knyttet til InvoiceNow-nettverket, og med IRAS påleggelse forventes det en økning. (IMDA,2023, a)

Semine kan danne et partnerskap ved en implementasjon av deres unike KI-plattform for automatisering. Det er begrenset informasjon om funksjonaliteten til InvoiceNow-tjenesten og ikke-eksisterende om tjenestens KI-bruk. Dette er heller ikke kommunisert innenfor deres egne nettsider, som kan indikere at det ikke enda er implementert. (IMDA, 2023, c) Dette er en gylden mulighet der Semine kan danne et partnerskap med IMDA med deres tjeneste ved å implementere Semines teknologi for en raskere automatisasjon av fakturahåndtering som tar i bruk kunstig intelligens. Selv om det hadde vært tilfellet der IMDA sin tjeneste allerede har implementert eller planlegger å implementere KI i deres løsning vil Semine fortsatt kunne tilby en konkurrerende løsning. Som beskrevet i oppgave 2 i vår ressursanalyse er en av Semines bærekraftige konkurransefordeler deres suverene produkt. Med tanke på at InvoiceNow-tjenesten kun ble implementert i 2019 og Semine har utviklet sin løsning siden 2016 vil Semines løsning utkonkurrere InvoiceNow sin løsning på grunnlag tid brukt på å opptrene sin KI og erfaring rundt dette. Dette partnerskapet kan ligne på Semines nåværende partnerskap med regnskapsbyråer som bruker Semines løsning i deres tjenester.

Ved å besitte seg et slikt partnerskap vil Semine kunne delta i det Singaporiske markedet til tross for de geografiske begrensningene. Partnerskapet vil også minke deres innsatser i inngangsbarrierer og gi Semine tilgang til IMDA sine nåværende og potensielle kunder. For øvrig vil også Semine styrke en av deres sterke ressurser nevnt i oppgave 2, omdømme. Ved å samarbeide med en offentlig tjeneste vil det styrke merkevaren og gjøre de singaporiske selskapene kjent med Semine, men også bygge tillit til Semines løsning. Overgangen det Singaporiske markedet kan kreve at selskaper integrere nye e-faktureringsystemer i eksisterende ERP-systemer, som da innebærer endringer i prosesser og investeringer i teknologi og opplæring. Dette er spesielt relevant med tanke på at GST-bedrifter som i fremtiden skal ta bruk i InvoiceNow løsningen er bedrifter med en omsetning på minst 8 millioner krone, som samsvarer med Semines kundeprofil. Om Semines løsning allerede er integrert i et selskap sin e-

faktura-håndtering for skatt, kan denne familiariteten og relasjonen være en innfallsvinkel og gjøre det enklere å integrere Semine i selskapets totale fakturahåndtering.

Oppgave 4 – Vurdering av alternativ og anbefaling

I denne delen vil vi vurdere de tre strategiske alternativene fra oppgave 3, innledningsvis med utgangspunkt i seks kriterier for vurdering av strategiens kvalitet presentert av Hambrick og Fredrickson. (Hambrick & Fredrickson, 2005, s.61)

Disse kriteriene brukes til å vurdere strategien:

1. Passer strategien med det som skjer i miljøet?
2. Utnytter strategien nøkkelressursene til selskapet?
3. Vil selskapets forutsette differensiatorer være bærekraftige?
4. Er elementene i strategien internt konsistente?
5. Har selskapet nok ressurser til å følge denne strategien?
6. Er strategien implementerbar?

Videre vil vi kartlegge en sammenligning av alternativene på en gevinst-og-innsatsmatrise, der hvert alternativ vil få en rangering fra 1 til 10 på hvert punkt. Til slutt vil vi anbefale det mest hensiktsmessige alternativet basert på vurderingene og kartleggingen.

Vurdering av strategikvalitet

Storbritannia

1. *Passer strategien med det som skjer i miljøet?*

Ja, strategien tar hensyn til både barrierene og mulighetene i markedsmiljøet. Potensialet for omsetning er også bærekraftig i betraktning av antall mellomstore og store bedrifter, altså potensielle kunder. Storbritannia har høy digital adopsjonsrate og et liberalt marked for elektroniske fakturaer, som gir et godt egnet miljø for Semines KI-løsning.

2. *Utnytter strategien nøkkelressursene til selskapet?*

Ja, ved å presentere deres suverene produkt utnytter strategien den største nøkkelressursen. Videre vil også deres interne kryssfunksjonelle team og globaliserte tilstedeværelse utgjøre en viktig forskjell for partnerskapet med regnskapsbyråer. Selv om de har et sterkt omdømme i Norge vil denne ressursen spille en mindre rolle i denne strategien, i og med at Semine fortsatt er ukjent i Storbritannia.

3. *Vil selskapets forutsette differensiatorer være bærekraftige?*

Til en grad. Å tilby KI-teknologi innenfor faktura i et partnerskap med regnskapsbyråer kan være en bærekraftig differensiator og vil gjøre det vanskelig for konkurrenter å kopiere dem på lang sikt. Likevel kan en aktør med et produkt med litt verre ytelse, men et større omdømme utkonkurrere Semine og true differensiatorens bærekraftighet. Selv om Semine har et godt

Gruppe 4

produkt vil ikke denne differensiatoren være bærekraftig om den ikke er godt nok kommunisert til markedet.

4. *Er elementene i strategien internt konsistente?*

Ja, denne løsningen virker konsistent. Den tar hensyn til Semines styrker og muligheter innenfor det britiske markedet samtidig som den er varsom med å sløse med investeringer på mange fokusområder i en uoverkommelig hastighet. Dette skaper en synergisk effekt mellom de interne elementene.

5. *Har selskapet nok ressurser til å følge denne strategien?*

Ja, som tidligere nevnt vil Semine ha tilstrekkelig med kompetanse for å danne partnerskap og utvide derfra. Når det gjelder økonomiske kapital har Semine, som nevnt i oppgave 3, nok av ressurser til å ekspandere. På den andre siden vil løsningen kreve i lengden en dannelselse av ansatte som er dedikerte til etablering og forvaltning av relasjoner spesifikt for det britiske markedet.

6. *Er strategien implementerbar?*

Ja, denne løsningen vil skape engasjement blant ansatte og vil støtte opp mot deres mål om å ekspandere til et større marked. Siden de allerede har et lignende fungerende partnerskap med et norsk regnskapsbyrå, vil implementasjonen være enklere siden de allerede har erfaring med denne type ordningen. Semine må sikre en myk overgang og finne ressurser til å betjene de nye kundene, en reell potensiell utfordring vil være om de får flere kunder enn antatt og ikke har kapasitet å betjene verken nye eller opprinnelige kunder.

Nederland

1. *Passer strategien med det som skjer i miljøet?*

Ja, etableringen av et eget kontor i Nederland samsvarer med markedets behov og tilstedeværelse av konkurrenter. Det er et betydelig profitabelt markedspotensial i Nederland som tilrettelegger en plattform for videre vekst ved tilstedeværelsen av Visma.

2. *Utnytter strategien nøkkelressursene til selskapet?*

Ja, denne løsningen vil i større grad ville støtte seg på Semines ressurser som er et suverent produkt og omdømme. For øvrig vil suksessen bli fremmet av et godt salgsteam som både forstår det nederlandske markedet og viderefører Semines kryssfunksjonelle kommunikasjon for å skape en god tilpasning til Nederland.

3. *Vil selskapets forutsette differensiatorer være bærekraftige?*

Ja, i forhold til konkurrentenes tilbud i markedet tilbyr Semine en god ytelse på et produkt som tar i bruk KI. Dette støtter opp mot omdømmet deres som en fremtidsrettet bedrift. For å opprettholde sin konkurransedyktige posisjon må de fortsette å innovere og forbedre sitt produkt gjennom god markedsinnsikt i Nederland.

Gruppe 4

4. *Er elementene i strategien internt konsistente?*

Ja, strategiens elementer er gjensidig forsterkende og støtter hverandre. Ved å tre inn med et eget kontor vil de ha en nærmere tilnærming for å betjene markedet og kundene. Selv om dette på kort sikt krever investeringer, øker det selskapets globale fysiske tilstedeværelse, gi markedsandel og inntekter fra det nederlandske markedet.

5. *Har selskapet nok ressurser til å følge denne strategien?*

Til en grad. Når det gjelder økonomisk kapital, som tidligere nevnt, har selskapet tilstrekkelige ressurser til dette. Utfordringen oppstår ved mangelen og usikkerheten på tilgjengeligheten av ansatte med kompetanse om det nederlandske markedet. Det vil være krevende, men avgjørende, å finne ansatte med tilstrekkelig ferdigheter og kunnskap. Dette må også skje uten å påvirke deres drift i andre markeder.

6. *Er strategien implementerbar?*

Ja, denne strategien virker implementerbar spesielt om de får til å rekruttere lokale talenter og fortsetter en god kommunikasjon med utviklingsteamet i Norge. Det er viktig at selskapet er klar for å håndtere endringene som følger ved å etablere et nytt kontor og eventuelle tilpasninger til det nederlandske markedet.

Singapore

1. *Passer strategien med det som skjer i miljøet?*

Ja, løsningen utnytter den økende adopsjonen av e-fakturerings og den statlige implementeringen av InvoiceNow for bedrifter i det singaporske markedet. Dette peker på et sunt potensial på fortjenester for Semine i Singapore.

2. *Utnytter strategien nøkkelressursene til selskapet?*

Ja, ressursen som blir tatt i bruk blir deres KI-plattform for automatisering og omdømme. For å tilby et konkurransedyktig tilbud vil de gi en bedre ytelse, men deres omdømme og troverdighet vil spille en viktig rolle for å kunne levere tjenesten for en offentlig bedrift.

3. *Vil selskapets forutsette differensiatorer være bærekraftige?*

Ja, differensiatoren som bygges på Semines suverene KI-løsning for automatisering vil være bærekraftig. Deres kompetanse og erfaring for integrasjoner med kunstig intelligens og fakturahåndtering gir Semine en bærekraftig fordel som vil være utfordrende for konkurrenter å imitere.

4. *Er elementene i strategien internt konsistente?*

Ikke helhetlig. Partnerskapet med IMDA og integreringen av Semines løsning for automatisering samsvarer og støtter hverandre. Utnyttelsen av den økende bruken av elektronisk faktura passer godt inn i bedriftens forretningsmodell. Den potensielle problemstilling for

Gruppe 4

Semine vil være strategiens valgte arena, partnerskap med myndigheter har en høyere terskel, som vil sabotere og svekke de andre elementene i strategien betydelig.

5. Har selskapet nok ressurser til å følge denne strategien?

Usikkert. Slik som de andre løsningene er den økonomiske kapitalen ikke til bekymring. Semine har ressurser og kompetanse for å implementere selve produktløsningen, men det er usikkert om de har tilstrekkelig ressurser til å anskaffe seg et partnerskap med IMDA og vedlikeholde den. Dette vil avhenge av detaljene rundt partnerskapet i løsningen.

6. Er strategien implementerbar?

Ja, med forbehold. Implementasjonen av strategien krever koordinasjon og samspill med IMDA, i tillegg integrasjon av Semines KI-løsning i InvoiceNow-tjenesten. Semine må også være rustet til å adaptere til eventuelle forandringer i det lokale markedet og reguleringer. Med tilstrekkelig ressurser, et godt samarbeid og god planlegging fra begge parter virker strategien implementerbar.

Kartlegging av innsats-og gevinstmatrise

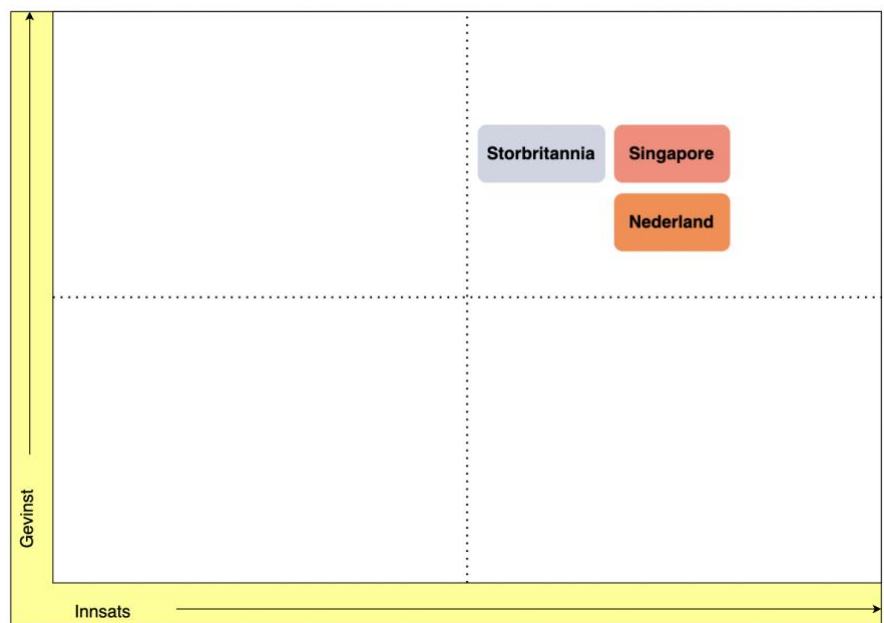
Storbritannia

Innsats: 7

Gevinst: 8

Et partnerskap med regnskapsbyråene i Storbritannia kan potensielt gi en stor gevinst, med tanke på markedssituasjonen og de potensielle bedriftskundene i privat sektoren som totalt er 449 000 bedrifter. (GOV.UK, 2023). Semine vil få tilgang på kunder av og da inntektskilder fra flere etablerte britiske

regnskapsbyråer. Denne løsningen kan etablere og styrke Semines markedsposisjon, samt redusere inngangsbarrier i markedet gjennom partnere. Dette kan også åpne opp for fremtidige vekstmuligheter i andre større land, siden en suksess i Storbritannia kan demonstrere potensialet for suksess i andre engelsktalende markeder som f.eks. USA. Løsningen krever en moderat til høy innsats, ettersom det tar tid å evaluere og identifisere gunstige partnere og til slutt forhandle frem avtaler. Videre kreves det en grundig forståelse av forretningspraksiser og en kulturell tilpasning til britisk forretningskultur for å ivareta sterke relasjoner.



Figur 4: Innsats-og gevinstmatrise av alternativene

Gruppe 4

Nederland

Innsats: 8

Gevinst: 7

Etablering av et eget kontor i Nederland kan også gi Semine en betydelig økning av inntekt, ettersom de utvider sin potensielle kundebase med marked av 2/3 størrelse i forhold til deres nåværende marked Norden. Vismas tilstedeværelse gir en enklere overgang og et nederlandsk kontor vil de kunne styrke sitt omdømme og vinne markedsandeler i Europa. I midlertidig krever etablering og opprettholdelse av kontor en høy investering av ressurser, som inkluderer penger, tid og personell. En annen tidskrevende utfordring vil være rekruttering av lokale talenter, tilpasninger til lokale forretningspraksiser og navigere konkurransen i markedet.

Singapore

Innsats: 8

Gevinst: 8

Etablering av et partnerskap med IMDA, en offentlig myndighet, kan være komplekst og vil kreve samarbeid og forhandlingsevne, dette er knyttet til geografisk distanse og partnerskapets natur. En geografisk distanse vil kreve en mer grundig forståelse til lokal marked og forretningskultur. Videre vil partnerskapet med IMDA kreve en større tilpasning av Semines teknologi til lokale krav og prosesser. Til tross for ulempene gir dette partnerskapet, om suksessfullt, Semine en mulighet til å vekst og tilgang til IMDA sine nåværende og potensielle kunder. Dette vil også styrke deres omdømme og posisjon i Asia til fordel for fremtidige kunder. Fordelen med å samarbeide med IMDA ligger i det langsiktige påbudet på tjenesten InvoiceNow, der Semine da automatisk får en betydelig markedsandel i Singapore.

Anbefalt strategisk alternativ

Ut ifra analysene og kartleggingen konkluderes det at Storbritannia-løsningen er det anbefalte alternativet. Basert på kvalitetsvurderingen av de ulike strategiske løsningene fremstår Nederland og Storbritannia som de foretrukne alternativene. Nederland-løsningen har, til tross for utfordringer rundt rekruttering av lokale talenter, et klart fokus og en implementerbar tilnærming som utnytter selskapets ressurser og markedspotensial. Storbritannia-løsningen står også frem som et alternativ av kvalitet, med unntak en mulig svakhet knyttet til differensiatoren. Singapore-løsningen derimot fremstår som et mindre robust alternativ kvalitetsmessig på grunn av usikkerheten rundt deres arena, altså partnerskapet med myndighetene, og om ressursene er tilstrekkelig. På grunn av usikker kvalitet ble Singapore-løsningen utelukket. Påfølgende ble innsatsen og gevinsten hos Nederland- og Storbritannia-løsningene sammenlignet ut ifra matrisen på Figur 4. Ifølge matrisen var Storbritannia-løsningen den mest effektive i betraktning på balansen av forventet gevinst og nødvendig innsats. Supplerende styrkes anbefalingen for Storbritannia-løsningen ved at deres grunnlegger Robert Kristiansen i Intervju 8 har gjort uttrykk for

at det er «*..et ønske om å lykkes i et av de store markedene som f.eks England ..*», dette kan reflektere Semine sitt eksisterende og fremtidige engasjement for denne løsningen. (Kristiansen, R, Bedriftens forretningsmodell og strategi 19. april 2024) På bakgrunn av kvalitetsvurderingen og forholdet mellom gevinst og innsats, vil vi fremme Storbritannia-løsningen som den beste strategiske tilnærmingen.

Oppgave 5 – Overordnet handlingsplan

Planen for hvordan Semine skal kunne implementere det anbefalte strategiske alternativet kan deles inn i tre delmål. Disse delmålene omhandler ulike aktiviteter og områder som bør fullføres for å implementere løsningen best mulig. Avslutningsvis er det en overordnet handlingsplan med ulike tiltak for hvert delmål, samt en kort beskrivelse og et anbefalt tidsrom for tiltakene. Ved å følge denne handlingsplanen vil Semine danne et godt grunnlag for sin ekspansjon til det britiske markedet.

Delmål 1 – Identifisere potensielle partnere

Dette delmålet skal sikre at samarbeidspartnere er i tråd med Semines verdier og strategiske mål gjennom å utpeke potensielle partnere basert på å systematisk evaluere dem. Gjennom grundige analyser og undersøkelser av markedet og regnskapsbransjen i Storbritannia, vil Semine kunne avdekke partnere som samsvarer med Semines forventinger om omdømme, kompetanse og markedsposisjon. Det ønskelige utfallet er å få kjennskap til forskjellige langsiktige og pålitelige partnere, som vil bidra til å styrke Semines velstand og nærvær på det britiske markedet.

Delmål 2 – Forhandle partnerskapsavtaler

Det andre delmålet fokuserer på forhandlingen mellom Semine og de identifiserte potensielle partnerne. Under forhandlingene vil Semine kunne sikre at partnerskapsavtalene speiler selskapets interesser og forventinger, mens de også retter blikk mot partnerens kapasiteter og behov. Dette delmålet er nødvendig for å legge til rette et godt samarbeid med fundament for langsiktig partnerskap og vekst.

Delmål 3 – Tilpasse og optimalisere løsningen for det britiske markedet

Siste delmål betrakter å tilpasse Semines tjenester, inklusiv deres KI-teknologi løsning og plattform, for å imøtekomme de britiske markedsspesifikke kravene og behovene. Gjennom å legge til rette deres løsninger sikrer de at deres produkt er konkurransedyktige, attraktive og relevante for britiske partnere. Delmål 3 skal skape en skreddersydd og effektiv teknologi som oppfyller britiske forventinger og standarder, samtidig som den også differensierer seg fra britiske konkurrenter og skaper en konkurransefordel.

Overordnet handlingsplan for Semines ekspansjon i Storbritannia

Delmål	Tiltak	Tidsrom	Kommentar og eksempel
Identifisere potensielle partnere	Utføre grundig markedsundersøkelse	2025 januar t.o.m. juni	Kan gjøres på flere måter, for eksempel kan de ansette eller leie ekspertise fra et markedsundersøkelsesfirma for å utføre en omfattende analyse innen det britiske regnskapsmarkedet. Dette inkluderer trender, konkurrenter og reguleringer. En annen måte er å intervju nøkkelpersoner i den britiske regnskapsbransjen som kan gi verdifulle innsikter i behov og etterspørsel.
	Analysere potensielle partnere	2025 juli t.o.m. september	Semine kan sammenligne sin ideelle kundeprofil med ulike potensielle partnere. Det er mulig at denne må oppdateres for å rette seg spesielt mot et britisk partnerskap, som da inneholder omfattende kriterier om Semines behov og forventinger.
	Delta på bransjearrangementer og konferanser	2025 oktober t.o.m. 2026 september	Delta på relevante arrangementer i Storbritannia for å danne et nettverk med mulige partnere, dette skaper en mulighet å starte en dialog om samarbeid ansikt til ansikt. Supplerende kan de øke synligheten til Semine ved å ha workshops eller presentasjoner for å presentere tjeneste deres.
	Utvikle partnerskapskart	2026 januar t.o.m. juni	Etter å ha avdekket de potensielle partnerne kan de opprette en visuell oversikt, med de forskjellige partnernes plassering i det britiske markedet og bedre få oversikt for samarbeidsmuligheter. Dette kan hjelpe til å kartlegge spesialiseringsområder og geografisk dekning, som eventuelt kan bidra til å styrke tilbud og tilstedeværelse forskjellige sektorer og regioner.
Forhandle partnerskapsavtaler	Utforme en forhandlingsstrategi	2026 april t.o.m. desember	Bedriften bør definere klare målsettinger før forhandlingene, dette inkluderer nøkkelpunkter som inntektsdeling og ansvarsfordeling. Dette sikter på å oppnå gjensidighet i avtalene. Videre kan det være lurt å forberede på alternative løsninger i tilfelle det oppstår uenigheter under forhandlingspunktene.
	Forhandle og formalisere avtaler	2027 januar t.o.m. juni	For å starte forhandlingene kan Semine sette opp møter og samtaler for å diskutere avtaledetaljer, som forventinger eller varighet, altså nøkkelpunktene utformet i forhandlingsstrategien. For å besitte seg

			fordelaktige avtaler som oppleves gjensidige er det viktig mer åpen og direkte kommunikasjon, men også fleksibilitet i forhandlingsprosessen. Dette sikrer at avtalen møter begge parter behov.
	Juridisk gjennomgang og godkjenning	2027 april t.o.m. juni	Ettersom Semine entrer et nytt marked, når de har avklart avtalevilkårene og oppnådd enighet med potensielle partnere, bør de samarbeide med juridiske eksperter for å gjennomgå avtaleutkastet før godkjenning. Dette vil være for å avdekke juridiske uklarheter eller risikoer og sikre at avtalevilkårene er i samsvar og bindende med gjeldende britiske lover og regler. Ved at Semine inkluderer en juridisk ekspert på dette tidspunktet, kan potensielle juridiske innvendinger eller problemer unngås senere i partnerskapet. Dette steget vil bekrefte og iverksette partnerskapet med Semine og partneren.
Tilpasse og optimalisere løsningen for det britiske markedet	Kulturell og språklig tilpasning	2026 juli t.o.m. desember	Undersøk britisk forretningskultur og språkpreferanser for å avdekke mulige kulturforskjeller som kan påvirke teknologibruken. Tilpass eventuelt veiledninger og grensesnittet for å sikre at de samsvarer med språkstandarter og forventninger i Storbritannia.
	Tilpasnings til britiske regnskapsstandarter	2027 januar t.o.m. juni	Undersøk informasjon om markedsspesifikke regnskapstandarter og forskjellige juridiske krav. For eksempel kan Semines teknologi sikres slik at den oppfyller britiske krav og standarter for generering av faktura og andre regnskapsdokumenter.
	Test og validering med britiske kunder	2027 oktober t.o.m. desember	Gjennomfør brukertester av Semines løsning med britiske brukere for å sikre at funksjonaliteten fungerer som forventet tilfredsstillende deres behov. Ut ifra brukertestene samler man tilbakemeldinger og justerer løsningen basert på data og innsikt om kundenes behov.

Gruppe 4

	Opplæring og støtte for britiske partnere	2027 oktober t.o.m. desember	Opprette støtteressurser og opplæringsmateriell for britiske partnere for å forsikre om at de har de nødvendige verktøyene for implementere og bruke Semines teknologi effektivt. Eksempler på dette kan være opplæringsprogrammer, veiledninger og brukerstøtte-videoer til hjelp for Semine-partnere for å yte løsningen best mulig.
--	---	------------------------------	--

Referanseliste

Aanestad, Margunn (11.03.2024). Trender og utfordringer rund KI [Intervju]

Gruppe 4

Amesto AccountHouse(u.å) *regnskapsroboten-semine*.

<https://www.amestoaccounthouse.no/teknologi/automatisering-og-robotics/regnskapsroboten-semine/semine-seminar/>

Aursand, P. (2023) *Eldreølgen skaper stor usikkerhet for helsesektoren*. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/eldreolgen-skaper-stor-usikkerhet-for-helsesektoren>

Bakken, Evy, & Johnsrud, Gro Merethe. (12.03.2024). Strategi og konkurranse [Intervju]

Billenties. (2024). *The global e-invoicing and tax compliance report: Watch the tornado!*. https://www.exchange-summit.com/application/files/8817/1455/9997/The_global_e-invoicing_and_tax_compliance_report_2024.pdf

Brasch, T.V, Horgen, E.H. (2018) *Nedgang i sysselsettingsandelen på grunn av flere eldre?* <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/nedgang-i-sysselsettingsandelen-pa-grunn-av-flere-eldre>

Ellefsen, Kai Olav. (11.03.2024). Trender og utfordringer rund KI [Intervju]

European Union (06.03.2024) *AI Act*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>

Fjelstad, Ø.D. & Lunnan, R. (2022) *Strategi (3. utgave)*. Fagbokforlaget

Fredensborg, Julian Rismyhr. (09.04) Kundeopplevelse og erfaring [Intervju]

Govatsmark, Ellen (09.04.2024). Kundeopplevelse og erfaring [Intervju]

GOV.UK(2023) *Business population estimates for the UK and regions 2023: statistical release*. <https://www.gov.uk/government/publications/uks-digital-strategy/uk-digital-strategy>

GOV.UK(2022) *UK Digital Strategy*. Hente fra. <https://www.gov.uk/government/publications/uks-digital-strategy/uk-digital-strategy>

Greg, F., Wisnesk, J-E, & Baker, R-M(2022) *Strategy in 3D: Essential Tools to Diagnose, Decide, and Deliver*

Hagmansen, J., Lier, T., Nilsen, A., (2024) *Analytiker: Norges Banks rentebane indikerer tre kutt innen utgangen av 2025*. <https://e24.no/norsk-oekonomi/i/EQdE5o/analytiker-norges-banks-rentebane-indikerer-tre-kutt-innen-utgangen-av-2025>

Hambrick, D.C & Fredrickson. J.W(2005) Are you sure you have a strategy? [file:///C:/Users/samat/Downloads/Hambrick%20&%20Fredrickson\(2005\).pdf](file:///C:/Users/samat/Downloads/Hambrick%20&%20Fredrickson(2005).pdf)

IBM (2022). *IBM Global AI Adoption Index 2022*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/GVAGA3JP>

Infocomm Media Development Authority(2023, 03.august)a. *Connect, Transact & Be Rewarded when you use InvoiceNow!*. <https://www.imda.gov.sg/how-we-can-help/nationwide-e-invoicing-framework/invoicenow/grants>

Gruppe 4

Infocomm Media Development Authority(2023, 03.august)b. InvoiceNow.

<https://www.imda.gov.sg/how-we-can-help/nationwide-e-invoicing-framework/invoicenow>

Infocomm Media Development Authority (2023, 03.august)c. *Nationwide E-Invoicing Initiative*.

<https://www.imda.gov.sg/how-we-can-help/nationwide-e-invoicing-framework>

Inland Revenue Authority of Singapore.(2024, 19.Aprill) *Goods and Services Tax (GST): What it is and how it works*. Hentet fra: [https://www.iras.gov.sg/taxes/goods-services-tax-\(gst\)/basics-of-gst/goods-and-services-tax-\(gst\)-what-it-is-and-how-it-works](https://www.iras.gov.sg/taxes/goods-services-tax-(gst)/basics-of-gst/goods-and-services-tax-(gst)-what-it-is-and-how-it-works)

Inland Revenue Authority of Singapore.(2024, Aprill 19) *GST InvoiceNow Requirement*. Hentet fra: [https://www.iras.gov.sg/taxes/goods-services-tax-\(gst\)/gst-invoicenow-requirement](https://www.iras.gov.sg/taxes/goods-services-tax-(gst)/gst-invoicenow-requirement)

Innovasjon Norge (2023). *Innovasjon og utvikling*.

<https://www.innovasjonnorge.no/seksjon/innovasjon-og-utvikling>

Klippa. (2024). *Invoice Processing*. Tilgjengelig fra: <https://www.klippa.com/en/invoice-processing/>

Kristiansen, Robert. (12.03.2024). Bedriften forretningsmodell og strategi [Intervju]

Kristiansen, Robert. (12.03.2024). Om bedriften og bedriftens strategi [Intervju]

Langdal, E., Midttun, S., & Goodman, B., (2023) *Nedgang på 0,4 prosent i norsk økonomi i april*.

<https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nasjonalregnskap/statistikk/nasjonalregnskap/artikler/nedgang-pa-0-4-prosent-i-norsk-okonomi-i-april>

NHO(2023) *Kun 15 prosent av bedrifter bruker AI i daglig drift*.

<https://www.nho.no/tema/digitalisering/artikler/kun-1-av-2-bedrifter-tester-ut-kunstig-intelligensi/>

Næringslivets Hovedorganisasjon (2024). Ny rapport: *Kunstig intelligens kan øke Norges verdiskaping betydelig*. <https://www.nho.no/tema/digitalisering/artikler/ny-rapport-kunstig-intelligens-kan-oke-norges-verdiskaping-betydelig/>

Peppol the future is open(u.å) *CHANGING THE WAY THE WORLD TRADES*.

<https://peppol.org/about/>

Regjeringen(2020) *Kartlegging av bruk av elektronisk faktura*.

<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/nfd/dokumenter/rapporter/oe-rapport-2020-37-elektronisk-faktura.pdf>

Semine(u.å) *Sales Presentation*[Lysarkpresentasjon]. [file:///C:/Users/samat/Downloads/SEMINE%20-%20Sales%20Presentation%20\(ENG\)%20-%20UIO%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/samat/Downloads/SEMINE%20-%20Sales%20Presentation%20(ENG)%20-%20UIO%20(1).pdf)

Semine(u.å) Selskap. <https://semine.com/no/selskap>

Stensland, M., (2024) *SSB venter reallønnsvekst i år*. <https://e24.no/norsk-oekonomi/i/KnQyry/ssb-venter-realloennsvekst-i-aar>

Gruppe 4

Sæbø, S. (08.04.2021) *Innlegg: Dagens kunstig intelligens er ikke bærekraftig*. Dagens næringsliv.

<https://www.dn.no/teknologi/teknologi/kunstig-intelligens/barekraft/innlegg-dagens-kunstige-intelligens-er-ikke-barekraftig/2-1-989508>

The World Bank. (u.å.) *GDP (current US\$) - Netherlands, Norway, Sweden, Denmark, Finland, Iceland, United Kingdom, Singapore* [Statistikk]

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=NL-NO-SE-DK-FI-IS-GB-SG>

Thormundsson, B. (July 7, 2023). *AI business investments worldwide 2015-2022*. [Statestikk] Hentet fra: <https://www.statista.com/statistics/941137/ai-investment-and-funding-worldwide/>

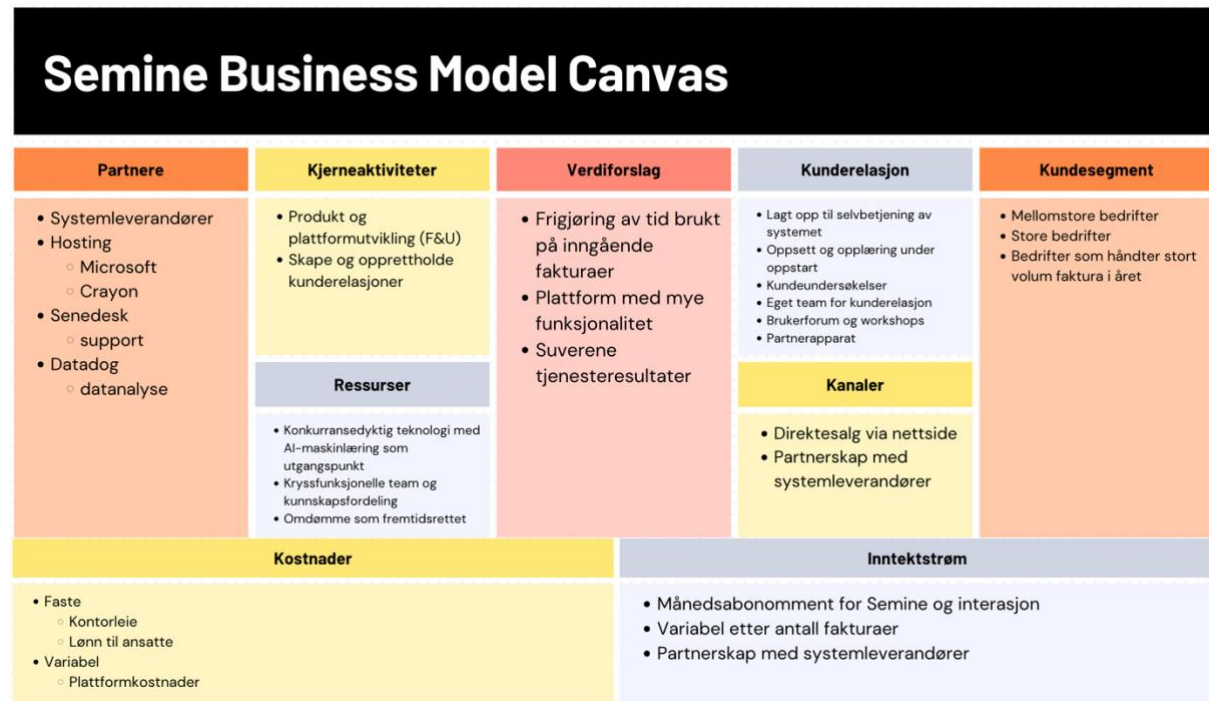
Tronerud, Inger. (12.04.2024). *Semines kundeforhold og organisasjonskultur* [Intervju]

Visma. (22.11.2022). *Visma styrker posisjonen i nederlandske GovTech gjennom oppkjøp av P8 Software* [Pressemelding]. Hentet fra: <https://www.visma.com/news/visma-strengthens-position-in-dutch-govtech-through-acquisition-of-p8-software>

Zulic, A., Reikerås, M. & Granbo, K. (2023) *1 av 5 elever bruker ChatGPT til skolearbeid*. <https://www.nrk.no/kultur/na-sier-1-av-5-norske-elever-at-de-bruker-chatgpt-til-skolearbeid-1.16442993>

Vedlegg

Vedlegg 1 - BMC



Vedlegg 2 - Intervjutabell

Intervju Nr:	Navn	Rolle	Tema
1.	Margunn Aanestad	Professor (ekspertfelt: bruk av KI, effekter av bruk av kunstig intelligens og maskinlæring i arbeidet / i organisasjoner)	Trender og utfordringer rundt KI
2.	Kai Olav Ellefsen	Førsteamanuensis (ekspertfelt: KI + maskinlæring)	Trender og utfordringer rundt KI
3.	Robert Kristiansen	CEO av Semine	Om bedriften + deres strategi
4.	Evy Bakken + Gro Merethe Johnsrud	Head of sales + CO-founder & CEO av Propell AI	Strategi og konkurranse
5.	Ellen Govatsmark	CFO av Allskog	Kundeopplevelse + erfaring
6.	Julian Rismyhr	Regnskapsfører for Fredensborg (direkte bruker av Smine)	Kundeopplevelse + erfaring

7.	Inger Tronerud	Partner lead for Semine	Semines kundeforhold og organisasjonskultur
8.	Robert Kristiansen	CEO av Semine	Forretningsmodell + ressurser

Vedlegg 3 -VRIO

Global tilstedeværelse

Semines globale tilstedeværelse representerer en verdifull ressurs, ettersom det gir tilgang til større markeder og mulighet for vekst. Ifølge Intervjue 3 har selskapet et mangfoldig personell med god forståelse av ulike markeder, og ansatte som kommuniserer på engelsk. Dette styrker den globale kundestøtten som også kunden verdsetter. Gjennom tilstedeværelsen oppnår Semine innsikt i ulike markeder og kunders behov, noe som gir dem et konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene. Videre påpeker Kristiansen at den globale tilstedeværelsen for norske selskaper innen bransjen er en sjelden ressurs, ettersom det krever betydelig investering. Semine har strategisk plassert kontorer i land med høy digital adopsjons grad, noe som øker bruken av deres teknologiske produkt, i både Sverige og Finland, i tillegg har de også ansatte i India. Ressursen kan betraktes som et bærekraftig konkurransefortrinn på grunn av dens verdi, sjeldenhet, høye kostnad ved imitering og organisering.

Brukerplattform

Brukerplattformen til Semine er anerkjent for sin brukervennlighet, en egenskap som kunden verdsetter og tilfører verdi for kunden. Ifølge Intervju 7 er det enkelt å navigere og administrere sitt kundeforhold på plattformen, selv uten omfattende kunnskap. Dette effektiviserer bruken av plattformen og reduserer behovet for et omfattende opplæringsprogram. Plattformens moderne utforming skiller den fra andre konkurrenter ifølge intervjuobjektet. Videre kan deres plattform integreres med 20 ulike ERP systemer inkludert store aktører som Visma og Microsoft (Semine, u.å) som senker adopsjonskostnadene for kunder. Ressursen er organisert gjennom fokus på brukervennlighet og etablering av robuste infrastruktur i bedriften. Denne fordelene er sjelden og kostbart å imitere på grunn av tverrfaglige organiseringen for å optimalisere dens bruk. Dette gjør brukerplattformen til en verdifull ressurs og gir bedriften et bærekraftig konkurransefortrinn.

Omdømmet til Semine

Omdømmet til Semine påvirker kundens valg og deres oppfatning av produktet. Positive tilbakemeldinger om høy kvalitet på produktet har styrket tilliten og troverdigheten til bedriften hos kundene, ifølge Intervju 6. Dette gir forbrukeren en trygghet ved sin investering og deres valg av bedrift. Videre uttrykker intervjuobjektet at kundestøtteomdømmet til bedriften er sjeldent, den presiserer at Semine har lyktes med å være tilpasningsdyktig og gi rask respons i forhold til konkurrentene. Det ble også nevnt at deres KI-teknologiske fokus har gitt dem uttrykk som en fremtidsrettet bedrift, og var en viktig faktor for Intervjuobjekt 5 der beskrev at «Hovedårsaken til at vi

Gruppe 4

valgte Semine, var at det var den mest fremtidsretta plattformen. Og var i tråd med det vi ønsker. Vi ønsker å være fremtidens økonomifunksjon...». Dette ble også uttrykt av selskapets grunnlegger i Intervju 2 om hva Semine selv tenkte var årsaken til at kundene deres valgte Semine. Etableringen og vedlikeholdet av et solid omdømme krever betydelig ressurser og tid, som kan være kostbart for konkurrenter å etterligne. I midlertidig har Semine har klart å organisere ressursen for å styrke sin troverdighet og kundestøtte gjennom en godt organisert kundeavdeling. Ressursorganiseringen, dens verdi, sjeldenheten og den kostbare imitasjonen understreket at dette er et bærekraftig konkurransefortrinn.

IT-plattform

KI-programvaren til Semine frigjør økonomiavdelingen for tidskrevende oppgaver og kategorisering, slik at kundene kan fokusere på andre verdiøkende oppgaver. Produktets effektivitet og kostnadsbesparelse utgjør en verdifull ressurs for kunden. Semine skiller seg fra konkurrentene ved å tilby en fakturaautomatisering med KI-programvare, som er sjeldent i markedet. Videre har denne blitt utviklet og forbedret siden 2016, dette gjør ressursen svært kostbart å etterligne fordi det krever betydelig investering, erfaring og tid., u.å) Dette har skapt en høy terskel for konkurrenter å imitere. Intervju 7 informerer at Semine har en produktsjef som organiserer produktutviklingen godt, slik at de sikrer et generisk produkt som imøtekommer kundebehov. Dette gjør deres KI-produkts ytelse til en bærekraftig konkurransefordel ettersom det oppfyller kriteriene.

Vedlegg 4 - PESTEL

PESTEL-rammeverket er et verktøy som brukes for å analysere de eksterne faktorene som påvirker en bedrift. PESTEL deler de eksterne faktorene i seks deler; politisk, økonomisk, sosial, teknologisk, miljømessig og juridisk. Analysen gir oss et helhetlige bildet av den makroøkonomiske situasjonen og hjelper oss med å identifisere potensielle trusler og muligheter. Noen av fordelene ved å anvende PESTEL-analysen er blant annet at man oppnår en helhetlig forståelse av de eksterne faktorene og kan dermed påvirke bedriftens virksomhet.

Politisk drivere

Politiske drivere som sikkerhet og personvern kan påvirke hvordan Semine håndterer dataen. Reguleringer og lovgiving som er knyttet til personvern har en direkte innvirkning i hvordan bedriften samler inn, lagrer og bruker dataen som behandles av AI systemet deres. Organisasjonen må sikre datasikkerheten samsvarer med forskriftene for å ivareta kundenes person og datasikkerhet. Endring i utenrikspolitikk representerer også en betydelig politisk driver. For eksempel kan politisk uro eller spenning mellom land påvirke bedriftens internasjonale markedsadgang, handelsavtaler og regulatoriske rammer. Politiske situasjoner kan påvirke bedriftens mulighet for ekspansjon og utvikling. Endringer i skattepolitikken, som økninger i skatter kan påvirke Semines lønnsomhet.

Gruppe 4

Eksempelvis kan økte skatter på forurensing eller kvoter øke driftskostnadene til bedriften. Dette kan kreve endringer i prissettingen og kostnadsstrukturen av produkter og tjenester for å kompensere for økte kostnader.

Økonomiske drivere

Reduksjon i bruttonasjonalprodukter indikerer en nedgang i økonomien og er en betydelig økonomisk driver. Dette kan føre til utfordringer for bedrifter grunnet lavere inntekter eller høyere renter. I april 2023 opplevde Norge en bred nedgang av BNP, hvor konsum i husholdninger og frivillige organisasjoner gikk ned med 1,8% og varekonsumen med nedgang på 3,3% (Langdal, 2023). Nedgang i BNP påvirker bedrifter negativt, og kan føre til at de må kutte kostander for å forsikre lønnsomheten. Ifølge en artikkel av E24 sier sentralbanksjefen at det er mest sannsynlig en reduksjon av styringsrenta i september. Videre anslår SSB at reallønnsveksten i gjennomsnitt blir på 1,5 prosent fra 2024- 2027. (Stensland, 2024) Dette er faktorer som bidrar til å øke økonomien både for enkeltpersoner og bedrifter, da lavere styringsrente fører til lavere kostander. Dette fører til økt fakturering for bedrifter, inkludert Semine, på grunn av bedre økonomiske tider og økte inngående fakturaer.

Sosiokulturelle drivere

Kunstig intelligens har i de siste årene vært en økende trend innenfor samfunnet, spesielt blant unge individer og bedrifter. Økende bruk av kunstig intelligens påvirker samfunnet, inkludert, arbeidslivet, utdanning og hverdagslivet. I henhold til rapporten av Medietrender Ung 2023 svarer 1 av 5 unge mellom 15-24 år, at de bruker verktøyet ChatGPT ukentlig til skolearbeidet (Zulic, 2023). NHO rapporterer at 15 prosent av bedrifter bruker kunstig intelligens for å øke arbeidseffektiviteten. (NHO,2023). Eldrebølgen, spesielt innen helsesektoren, skaper stor usikkerhet for flere sektorer i Norge frem mot 2060 (Aursand, 2023). Ifølge SSB har sysselsettingen gått ned på grunn av den økende andelen eldre siden 2003 (Brasch & Horgen, 2018). I tillegg har befolkningsveksten vært lav de siste årene sammenlignet med tidligere, ifølge FHI (Christiansen, 2022). Eldrebølgen og befolkningsveksten er betydelige sosiale drivere som har stor innvirkning på samfunnet. Semine kan dra nytte av dette på en positiv måte, ettersom mangel på arbeidskraft oppstår på grunn av det økende antallet eldre mennesker. Dette er en mulighet for Semine å utnytte med tanke på den løsningen de tilbyr. Økningen i anvendelsen av kunstig intelligens og den økte tilliten til teknologien, tiltrekker flere kunder, noe som er positivt for selskapet

Teknologiske drivere

Teknologiske faktorer er avgjørende for Semines løsning, som er basert på avansert kunstig intelligens (AI) og maskinlæring for effektiv fakturahåndtering. Det Norske markedet har opplevd en vedvarende økning i bruk av både elektroniske fakturaer og KI. For øvrig var det en rapport fra Regjeringen som dokumenterte en fast vekst på om lag 10 millioner fakturaer fra 2015 til 2018, mens økningen fra 2018 til 2019 var betydelig større, med en vekst på 40 millioner i fakturaer.(Rapport Regjering. 2020) I

Gruppe 4

tillegg har en artikkel publisert i Finansavisen påpekt at Norge er blant verdenstoppen i digital regningsbetaling, med en økning på 17 prosent fra 2021 til 2022 . (Finansavisen 2022). Disse indikatorene signaliserer til en signifikant vekst i adopsjonen av elektroniske fakturaer, noe som er positivt for Semine, ettersom dette korrelerer med deres forretningsmodell.

Semines tilnærming skiller seg fra andre løsninger på markedet ved å tilby unike fordeler og optimere prosesser .Det er tydelig at det har vært en økning i bruk og adopsjon av AI de siste årene (IBM, 2022, s. 4). Semine kan dra nytte av den økende adopsjonen av kunstig intelligens. I et intervju med bransjeeksperter X(kai) blir det nevnt at verktøy som Chat GPT har gjort AI mer populært og brukervennlig, da kunder ikke lenger trenger å frykte å ta i bruk en AI-løsning. Dette støttes også opp mot en rapport av Samfunnsøkonomisk analyse anslått at det er en av fire bedrifter tar i bruk KI og adopsjonen fortsetter å øke. (SA, 2024)

Dette reduserer adopsjonsbarrierer for Semine og åpner for nye muligheter. Økende bruk av AI og maskinlæring bringer også med seg trusler knyttet til datainnbrudd og personvernkrænkelser. Derfor er det essensielt for Semine å opprettholde høye standarder for datasikkerhet og personvern i deres løsninger, da tilgjengeligheten av sensitive data gjør dem til et potensielt mål for cyberangrep.

Juridiske drivere

De juridiske faktorene spiller en avgjørende rolle i å forme rammebetingelsene for Semines løsning og virksomhetens drift. I henhold til GDPR må Semine iverksette omfattende tiltak for å sikre at all behandling av personopplysninger overholder lovens krav. Siden selskapet behandler sensitive opplysninger må de implementere sikkerhetsopplysninger som overholder GDPR-kravene. Med stadig økende fokus på datasikkerhet og personvern, kan det forventes at det vil være strengere krav i framtiden. Det økte fokuset på personvern og datasikkerhet kan påvirke og presse Semine og andre teknologiselskaper. Under intervjuet med bransjeeksperter X(kai), påpeker han at det er viktig å ha forklaringer på viktige beslutninger, og at flere bedrifter vil bryte loven fordi kunstig intelligens ikke kan forklare seg. I tillegg vil lovgivning knyttet til teknologi, slik som AI Act, spille en viktig rolle. AI Act er et nytt lovforslag om kunstig intelligens som utvikles i EU. På grunn av Norges tilknytning til EU gjennom EØS-avtalen, kan denne lovgivningen potensielt påvirke Semine og deres virksomhet. Dette regelverket er første juridiske rammeverket knyttet kunstig intelligens (AI) (European Union, 2024). Semine bør være oppmerksom på EUs AI Act og tilpasse seg på de kommende kravene.

Miljømessig drivere

Miljømessige faktorer spiller en stadig større rolle for bedrifter og deres bærekraftige praksiser. For bedrifter som Semine, som opererer innen teknologibransjen, kan bruken av kunstig intelligens ha innvirkning på samfunnet. Forskeren Emma Strubell og kolleger ved universitet i Massachusetts har estimert karbonavtrykket til én trening av en slik KI-modell til å være 284 tonn CO₂-ekvivalenter, tilsvarende om lag fem ganger livsløpsutslippet til en bil (Sæbø, 2021). Dette understreker behovet for bærekraftig KI praksis. Det økte karbonavtrykket kan blant annet løses ved implementering av kvotesystem. Å innføre karbonutslippskvoter for AI-trening kan begrense miljøpåvirkningen. Videre

Gruppe 4

viser dagens trender i forbrukerholdningen et økt fokus på etterspørsel av miljøvennlige og bærekraftige løsninger. Semine må være oppmerksom på miljøpåvirkningen av deres praksiser