

Smart eksport-rapporten – behov for konkrete tiltak for Design- og ferdigvareindustrien

Deres ref:

Vår ref:

Dato: 3.11.2020

Norsk Industri bestilte Smart eksport-rapporten av Zynk for å undersøke hva som kreves for å fylle det norske eksportgapet, og hva som trengs for økt eksport fra design- og ferdigvareindustrien.

Design- og ferdigvareindustrien i Norge har 60.000 ansatte med en årlig produksjonsverdi på over 120 milliarder kroner. Industrien hadde eksportvekst i 2019, og eksporterer nå for mer enn 65 milliarder kroner i året.

Selv om Design- og ferdigvareindustrien allerede er stor, er det mulig å doble eksporten frem mot 2030. En rapport fra Menon (2019) dokumenterer at norsk ferdigvareindustri kan øke sysselsettingen med nærmere 50 prosent (28.000 arbeidsplasser) de neste 10 årene. Potensialet understrekes i skandinaviske sammenligninger. Mens den norske ferdigvareindustrien står for ca. seks prosent av vår eksport, er det tilsvarende tallet i Sverige og Danmark 25 prosent.

Smart eksport-rapporten peker på behovet for nye og sterkere tiltak innen FoU innen forretningsdrevet innovasjon og nye eksportvirkemidler for design- og ferdigvareindustrien, hvor risikoavlastning og kompetanse er viktig. En kraftig vekst i eksport og sysselsetting fra design- og ferdigvareindustrien vil kreve nye og endrede næringspolitiske virkemidler. Behovet for nye grep blir ikke mindre av at deler av ferdigvareindustrien er hardt rammet av koronanedstengningen. Dette gjelder særlig de delene av industrien som opererer i B2B-segmentet.

Norsk Industris fem konkrete forslag til nye og forsterkede virkemidler/tiltak:

1. Etablering av et eksportkontor

Norsk Industri har flere ganger tatt opp behovet for en ny *eksportutviklings-ordning* for design- og ferdigvareindustrien. Dette for å treffe bedrifter som selger et stort antall ferdige produktvarianter til konsumenter og profesjonelle kunder i ulike markeder. Dagens ordninger med eksportkreditt og -garantier er innrettet på eksport av få, og store kapitalvarer, og treffer ikke ferdigvareindustrien.

Norsk Industri har tatt opp behovet for et eksportkontor som bør organiseres som en egen bransjeeksport-organisasjon etter modell av NORWEP. Ordningen bør etter hvert ha en **årlig bevilgning på 50 millioner kroner**.

Forslaget er i tråd med anbefalingene i virkemiddelgjennomgangen presentert i Deloitte-rapporten i november 2019 om fremtidig organisering av eksport-arbeidet. Her understrekes at det er mangelen på skalering og internasjonalisering som er akilleshælen i dagens virkemidler. Det må vi gjøre noe med nå og vi er litt skuffet over at Regjeringens handlingsplan ikke foreslo dette, men glad for avsetning på 75 mill kr til nye eksportfremmeordninger som skal komme i stand etter tett dialog med næringslivet og organisasjonene.

2. FoU-program for forretningsdrevet innovasjon

En rekke undersøkelser viser at norske bedrifter er sterkere på produkt enn på marked. I en tid der norsk eksport må økes betydelig for å dekke opp for reduserte inntekter fra petroleumssektoren, er det grunn til å stille spørsmål ved om ikke markedsorienteringen må styrkes betydelig og virkemidlene breddes ut. Smart eksport-rapporten anbefaler et FoU program hvor økt markedsorientering er avgjørende for å lykkes internasjonalt, noe som er viktig for økt foredlingsgrad i Norge frem til konsumklare produkter.

FoU-programmet for forretningsdrevet innovasjon bør ha fokus på i) å utvikle markedsinnsikt, ii) bruk av stordatainnsikt i produktutvikling og salgs- og markedsstrategier, iii) utvikling av nye forretningsmodeller og sterke, internasjonale merkevarer.

Programmet må få et programstyre med et sterkt innslag av kompetanse fra *forretningsdrevet innovasjon, merkantil* forskning og merkevarebedrifter. Det er anslått et **årlig FoU-behov på 40 millioner kroner** som primært vil nyttiggjøres av design- og ferdigvareindustrien. Temaet er imidlertid stadig mer relevant også for andre industrier basert på norske råvarer som sjømat.

3. Et nytt kompetansesenter

Design- og ferdigvareindustrien er blant bransjene som har en lav FoU-grad. Det finnes heller ikke kompetansemiljøer med ansvar for å utvikle og styrke FoU i sektoren, mellom industrien og academia. Flere rapporter har pekt på behovet for å endre på dette forholdet og Smart eksport-rapporten peker på behovet for økt kompetanse særlig innen markedsorientert FoU.

For å bygge en mer vekstkraftig design- og ferdigvareindustri innen møbel, interiør, tekstil, mote og sport, er en samlet industri i ferd med å etablere et nytt kompetansesenter med utgangspunkt i klyngene Norwegian Rooms og Norwegian Fashion Hub, samt bransjeutviklingsselskapene Møbelkraft og 3D Knitting & Technology med støtte fra Norsk Industris bransjeforeninger for Designindustrien og Teko. Kompetansesenteret bør tilføres **10 millioner kroner årlig** over statsbudsjettet.

4. Økte rammer for investeringstilskudd

Det er behov for å øke de fylkesvise investeringstilskuddsrammene til bygg og maskiner. For større investeringer bør ordningen med en nasjonal ramme-bevilgning også reetableres.

Det er et stort potensial i ferdigvareindustrien knyttet til økt digitalisering, robotisering og automatisering. Nye teknologier gir helt nye og uante muligheter både for design og lønnsom produksjon i Norge. Den siste utviklingen innen robotteknologi kan lettere tilpasses småserieproduksjon, og vil gjøre det mulig å hente tilbake produksjon til Norge som har vært flagget ut og skape nye arbeidsplasser.

Mange ferdigvarebedrifter har lange tradisjoner og har utviklet bedriften gjennom flere teknologiskift. Det som er spesielt nå, er den stadig raskere teknologiske utviklingen med større krav til tverrfaglig kompetanse, kombinert med stadig mer globaliserte verdikjeder og global konkurranse. Dette er kostbart.

Flere bedrifter melder om at rammene for investeringstilskudd er så lave at de ikke får tilskudd fordi bevilgningene er brukt opp. Flere rapporterer også at de tilbys langt større investeringstilskudd til bygg og maskiner ved etablering eller investeringer i våre naboland.

Dette tilsier at de norske tilskuddsordningene bør styrkes.

5. Sikre norsk innhold i offentlige bygg/innkjøp

Norsk designindustri har konkurransefortrinn ved norsk produksjon og design gjennom menneskelige kompetanse, funksjonelle løsninger og bærekraft i produksjon. I dag eksporteres over halvparten av norske designprodukter, og hele 70 % av norske møbler.

Dette betyr ikke at hjemmemarkedet ikke er viktig. Tenk deg et dansk signalbygg uten danske designermøbler. Eller et italiensk praktbygg uten at interiøret kjennetegnes av landets design. Det er utenkelig. Kjærligheten som de to landene har til egen design, trekkes stolt frem i både private og offentlige bygg.

Her hjemme har vi en designindustri med en lang historie og stolte tradisjoner, og vi høster stor internasjonal respekt. Dessverre ser vi ikke den samme interessen for å velge norsk i våre egne signalbygg. Vi må nå tørre å velge norsk, og være stolte over vår egen designindustri.

Det nye regjeringskvartalet bør bli et utstillingsvindu for norsk designindustri, som vil være viktig for å skape flere arbeidsplasser, økt eksport og norsk verdiskaping. Alle offentlige signalbygg bør legge vekt på å kjøpe inn norske designprodukter. Dette kan gjøre på flere måter innenfor dagens anskaffelsesregelverk. En slik villet politikk vil bety økt norsk verdiskaping og styrke grunnlaget for økt norsk eksport.

Med vennlig hilsen



Egil Sundet
Norsk Industri
Bransjesjef



Innhold

Innledning	6
Del 1: Eksportgapet	7
1.1 Innledning.....	8
1.2 Norge er en råvareøkonomi.....	8
1.3 Eksportgapet vokser.....	10
1.4 Norsk eksport må dobles innen 2040	12
Del 2: Forretningsdrevet innovasjon – muligheter og utfordringer for økt eksport	13
2.1 Om undersøkelsen	14
2.1.1 Metode.....	14
2.1.2 Informanter.....	15
2.2 Årsaker til eksportgapet.....	15
2.2.1 Råvareøkonomien setter rammene	16
2.2.2 Konsekvensene blir et ensidig «produktfokus»	17
2.2.3 For lite markedsdrevet innovasjon.....	18
2.3 Situasjonen for design- og ferdigvareindustrien	18
2.3.1 For svake på marked.....	18
2.3.2 For lite kunnskap om sluttkunden.....	19
2.3.3 Krevende å få tak i kapital	20
2.4 Morgendagens eksportmarkeder	21
2.4.1 Den som forstår kundebehovene vil vinne	22
2.4.2 Stort potensial for forretningsdrevet innovasjon - også i råvarebasert økonomi	23
2.4.3 Nytenking vil foretrekke tydelige tilpasninger.....	23
2.5 Norges muligheter, og utfordringer.....	24
2.5.1 Norges kjerneutfordringer.....	25
2.6 Hva må gjøres?	26
2.6.1 Et felles løft	26
Del 3: Økt eksport fra design- og ferdigvareindustrien - behov for en ny eksportutviklingsordning	29
3.1 Om undersøkelsen	30
3.2 Store muligheter i norsk ferdigvareeksport.....	30
3.2.1 Fem klare mulighetsrom for norsk design- og ferdigvareindustri	31
3.3 Mulige tiltak for økt eksport.....	31
3.3.1 Behov for å opprette et FoU-program for forretnings- og designdrevet innovasjon.....	32
3.3.2 Behov for en EkportFUNN-ordning	33
3.3.3 Behov for en eksportutviklingsordning og et eksportkontor	33
3.3.4 Viktige prosjekter som virkemiddelapparatet kan etablere raskt	34

Innledning

Norsk ferdigvareindustri favner nærmere 8.000 bedrifter med 60.000 ansatte. Årlig produksjonsverdi er på 121 milliarder kroner. Dette gjør ferdigvarer til en av Norges største industrier. Selv om denne industrien har en høy eksportandel (ca. 50 prosent), ligger den årlige eksportverdien (65 mrd.) langt bak tilsvarende industrier i Danmark (165 mrd/år) og Sverige (240 mrd/år).

Norsk Industri - Designindustrien har derfor tatt initiativ til to undersøkelser for å kartlegge barrierer og muligheter for økt norsk eksport. Undersøkelsene er i hovedsak gjennomført som dybdeintervjuer av toppledere i eksportunge industribedrifter. Disse ble gjennomført i 2019 - altså før koronapandemien brøt ut.

Smart eksport-rapporten er delt i tre deler:

- **Del 1:** Det norske eksportgapet - tall og fakta
- **Del 2:** Forretningsdrevet innovasjon - muligheter og utfordringer for økt eksport, rapport fra en serie topplederintervjuer
- **Del 3:** En ny eksportutviklingsordning - effektive tiltak for økt eksport, rapport fra en serie topplederintervjuer

Innholdet og anbefalingene i Smart Eksport-rapporten bør vurderes i sammenheng med den pågående gjennomgangen av virkemiddelapparatet. Her peker Deloitte på at tiltak for raskere skalering og internasjonalisering av eksportindustrien har falt mellom flere stoler i dagens virkemiddelapparat. De anbefaler derfor både endringer i organiseringen av eksportarbeidet og at det etableres nye eksportrettede virkemidler.

Publiseringen av **Smart eksport-rapporten** har blitt utsatt på grunn av den pågående koronapandemien. Hovedinnholdet er også delt løpende på en rekke bransjemøter i industrien, med virkemiddelaktørene og med forvaltningen.

Oslo, oktober 2020

Del 1: Eksportgapet

Behov for et taktskifte for norsk eksportindustri



1.1 Innledning

Norge er en liten, åpen og råvarebasert økonomi. I århundrer har vi levd av å handle med andre. Først fisk, skog og mineraler. Deretter dannet vannkraften grunnlaget for en moderne industri. Så åpnet oljen for et nytt eksporteventyr.

Vi har forvaltet mulighetene denne råvarerikdommen har gitt oss på en god måte. Inntektene fra handel med omverdenen har gitt oss et av verdens mest moderne velferdssamfunn. Investeringer i kompetanse og utdanning har skapt grunnlag for ny vekst, og en høykompetent befolkning.

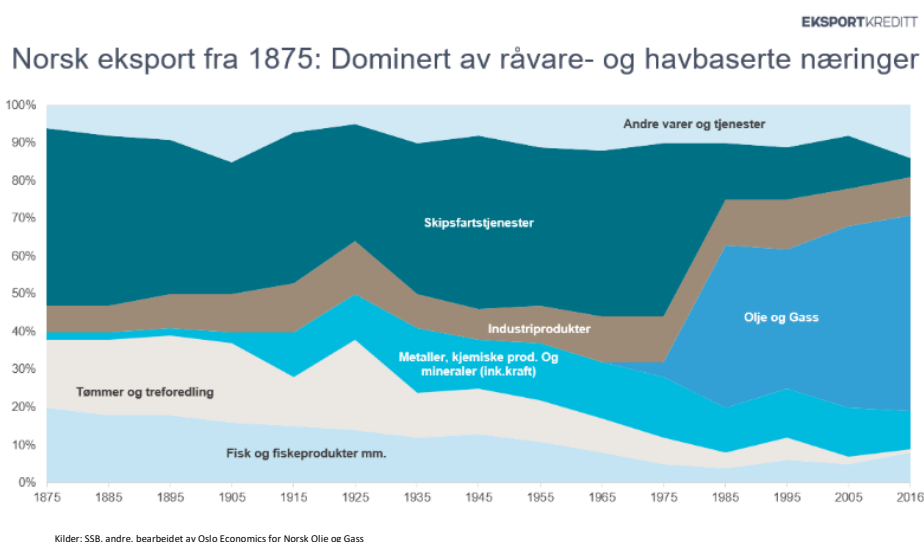
I årene som kommer vil inntektene fra petroleumssektoren synke. Da må eksporten fra andre næringer øke. I store deler av økonomien er denne omstillingen allerede i gang. Men hva skjer egentlig med eksporten? Framfor å øke, har den stagnert. Siden år 2000 har norsk eksport vært flat, målt i faste kroner. Faktisk er det ikke *noe* land i OECD som har hatt en svakere eksportutvikling de siste 20 årene. Det er et alvorlig varsko. Tar vi ikke grep, vil eksportgapet true grunnlaget for det norske velferdssamfunnet.

Status for norsk eksportindustri er grundig dokumentert bl.a i en serie rapporter som Menon Economics har utarbeidet for Eksportkreditt Norge, publisert på eksportkreditt.no.

1.2 Norge er en råvareøkonomi

Norsk eksport er råvarebasert. I dag står den råvarebaserte industrien for over 70 prosent av den totale eksporten. Olje og gass dominerer med omtrent 50 prosent. Sjømat står for nær 10 prosent og andelen er raskt økende. Men også metaller, kjemiske produkter og mineraler er viktige eksportprodukter og har vært det over tid.

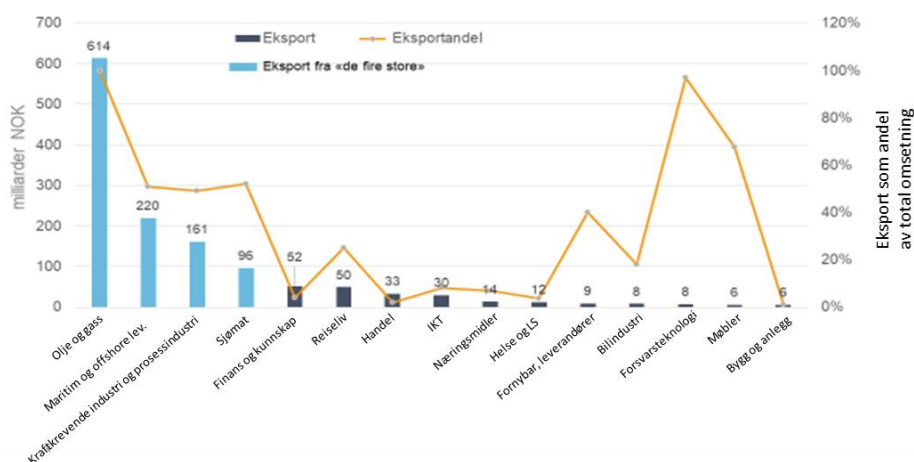
Ikke bare eksporterer Norge mest råvarer; råvarene vi eksporterer kommer i stor grad fra havet. Legger vi til at skipsfartstjenester historisk har vært den dominerende eksportnæringen, ser vi at havbaserte næringer er den lange linjen i norsk eksport.



Norsk eksport er altså dominert av noen veldig få næringer. I 2018 stod olje og gass alene for 46 prosent av eksporten. Legger vil til leverandørindustrien, er andelen over 60 prosent. To andre sektorer står også for en relativt betydelig del; sjømat (nær 10 prosent) og prosessindustri (12 prosent).

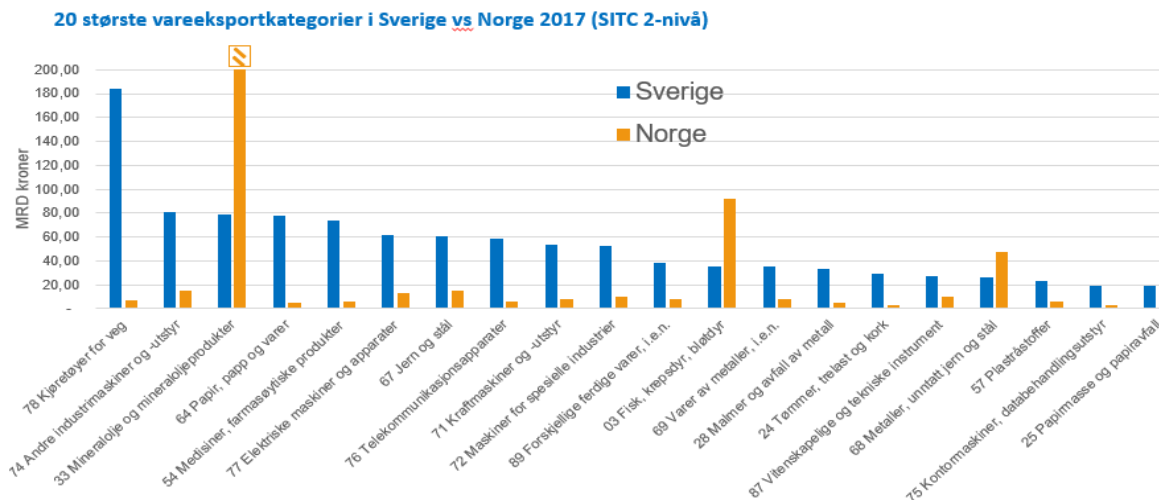
Høy eksportandel i de «fire store» eksportnæringene – lav andel i de mindre eksportnæringene

EKSPORTKREDITT



Dette betyr at norsk velstand hviler på få ben. Vi har langt mer konsentrert næringsstruktur enn for eksempel Sverige. Det gjør oss sårbare, noe som sist virkelig ble demonstrert under det kraftige oljeprisfallet i 2014. Også koronapandemien kan se ut til å få en del tilsvarende effekter.

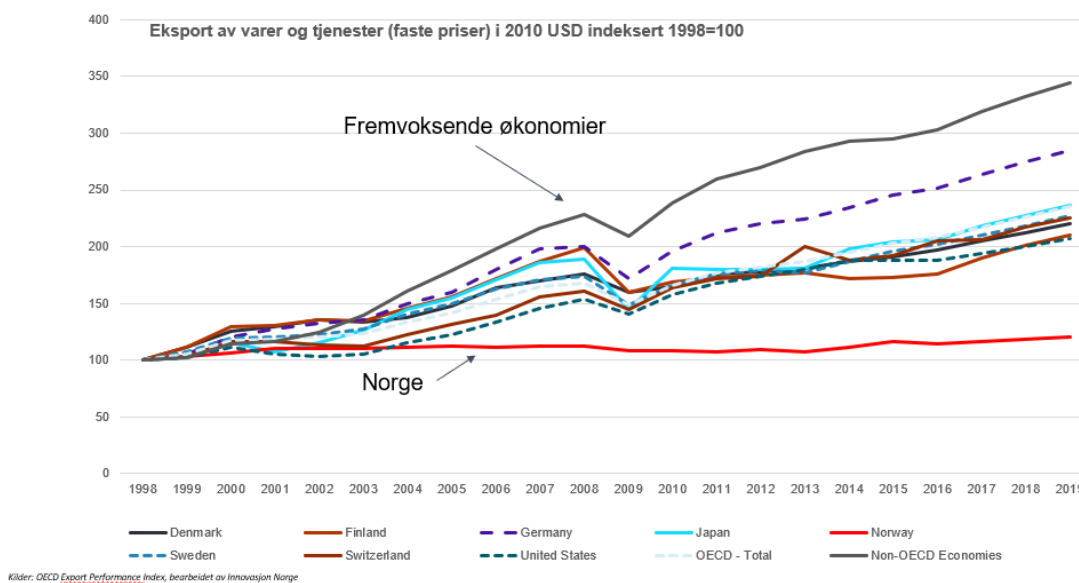
Case: Næringskonsentrasjon, Sverige v. Norge



1.3 Eksportgapet vokser

Inntektene fra olje og gass har gjort norsk eksport til en suksesshistorie. I flere tiår har petroleumsrikdommen bidratt til at norsk eksport har økt, og samtidig skapt inntekter som har gitt det offentlige stadig større økonomisk handlingsrom.

Men denne trenden har snudd. Statens netto kontantstrøm fra petroleumssektoren har blitt redusert fra om lag 520 milliarder i toppåret 2008 til 260 milliarder et tiår senere. Mindre kjent er at den samlede eksporten fra alle andre næringer har stagnert i samme periode.



Faktisk begynte eksportstagnasjonen før fallet i oljeinntekter. Tall fra Eksportkreditt viser at eksporten av varer og tjenester fra Norge har vært flat siden år 2000 målt i volum/faste priser. Samtidig har naboland som Danmark og Sverige økt sin eksport kraftig.

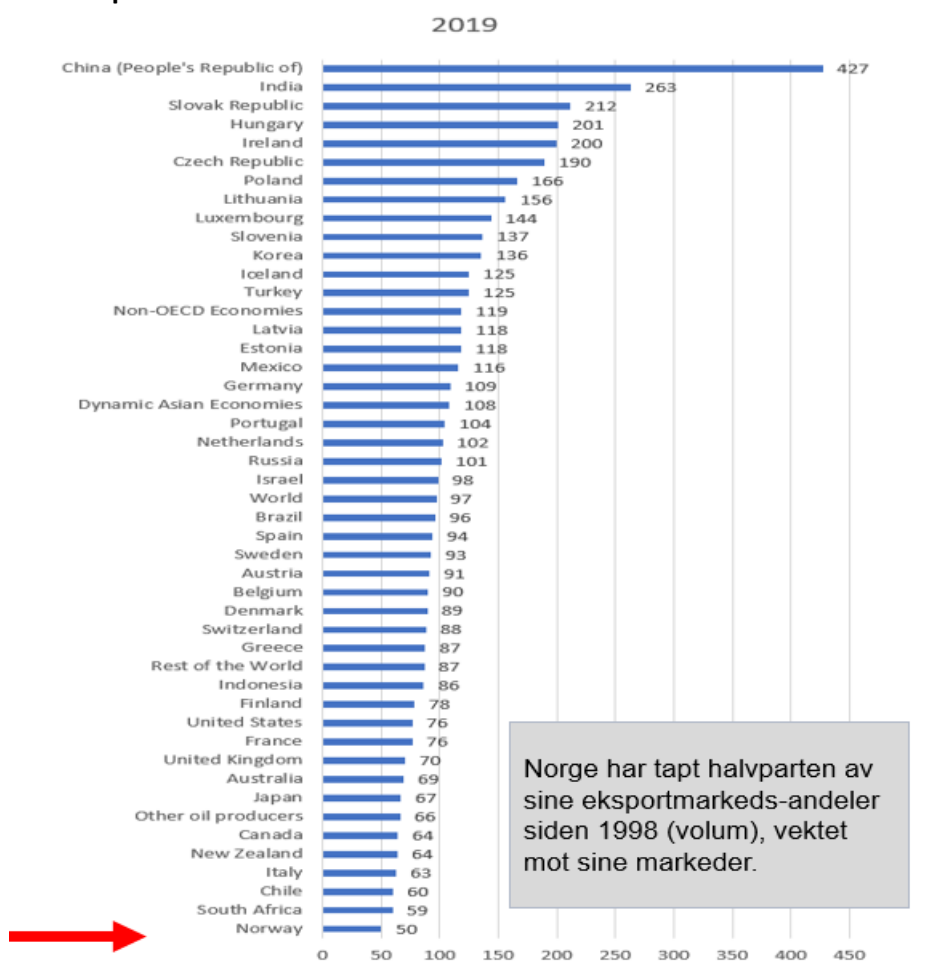
Den flate eksportutviklingen er ekstra bekymringsverdig når vi vet at verdensøkonomien i samme tjuårsperiode har vært gjennom en voldsom ekspansjon, drevet av rask vekst i framvoksende økonomier i Asia. Landene utenfor OECD har i snitt mer enn tredoblet sin eksport de siste tjue årene.

OECD-landene har doblet sin eksport siden år 2000. Selv i USA der presset fra Kina har skapt en intens politisk debatt, har eksporten økt med 150 prosent målt i faste priser. Norge er annerledeslandet som ikke har lykkes å få fart på eksporten i en historisk kraftig vekstperiode i verdensøkonomien.

Tall fra OECDs Export Performance Index viser at ingen OECD-land har hatt svakere eksportutvikling de siste tjue år enn Norge. Faktisk har Norges andel av verdenshandelen blitt halvert siden år 2000. Også andre rike land har tapt andeler som følge av den eksepsjonelle veksten i Kina og resten av Asia. Men ikke noe land har hatt en så bratt nedgang som Norge.

I 2019 har USA 80 prosent av sin markedsandel sammenlignet med år 2000. Danmark og Sverige har 90 prosent, mens Tyskland har økt sin andel. Norge har dag kun 50 prosent av den andelen vi hadde i verdenshandelen ved årtusenskiftet.

OECD Export Performance Index 1998 - 2019:



Summen av disse utviklingstrekkene er at det for Norges del har åpnet seg et betydelig eksportgap. Utviklingen har skjedd under overflaten og uten politisk debatt. Det er lang mindre oppmerksomhet om eksportfallet enn om de fallende oljeinntektene. At oljeinntektene synker er en unngåelig følge av at ressursgrunlaget tappes ned.

Fallende eksportandeler viser at Norge så langt ikke har lykkes med å bygge tilstrekkelig kraft i andre eksportnæringer for å lykkes med å holde inntektene oppe i en tid der inntektene fra petroleumssektoren krymper.

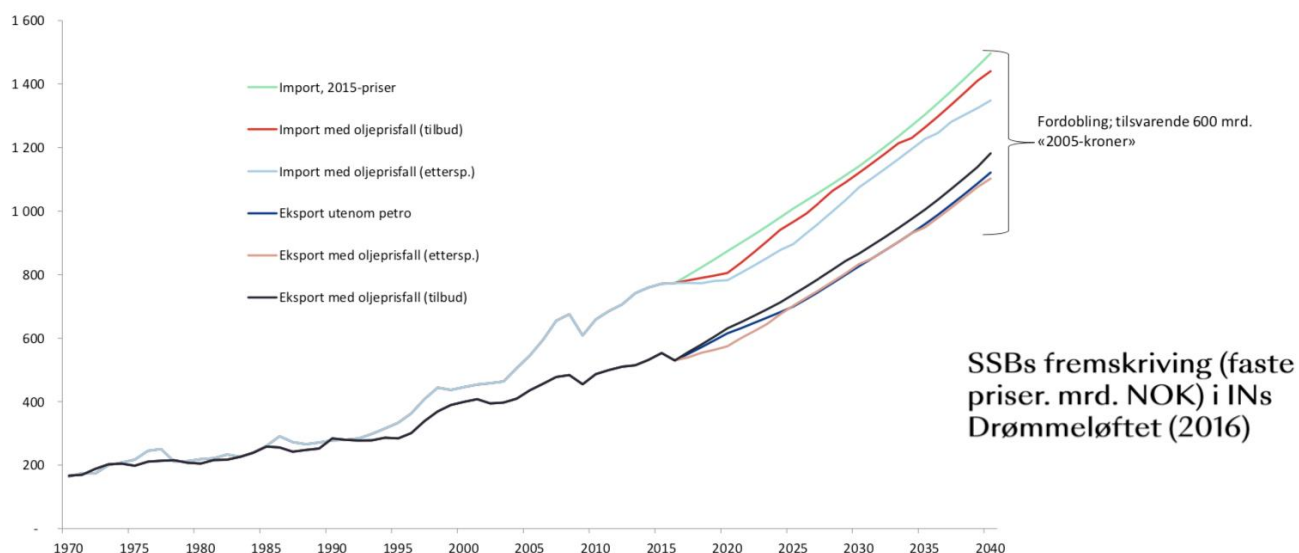
En grunn til at eksportgapet ikke har skapt mer oppmerksomhet er utvilsomt at utviklingen har falt sammen med en unik periode i Norges økonomiske bytteforhold med omverden. Selv om Norges andel av

verdensmarkedene synker, har vi hatt flaks med "bytteforholdet". Kort fortalt har prisen på det vi eksporterer økt, mens prisen på det vi importerer har falt.

En vesentlig del av årsaken til begge disse forholdene er Kinas raske inntog i verdensmarkedet. Den økonomiske boomen i Kina har bidratt til økt etterspørsel etter råvarer, som olje og fisk. Samtidig har økt industriproduksjon og eksport fra Kina, gjort at konsumvarer vi forbruker her hjemme har blitt vesentlig billigere.

1.4 Norsk eksport må dobles innen 2040

En synlig illustrasjon på behovet for å tette eksportgapet finner vi i SSBs framskrivinger. Ifølge SSBs scenario må eksporten fra næringer utenfor petroleumssektoren, *dobles* fram mot 2040 for å kompensere for stadig økende avstand mellom verdien av det vi importerer og fallende eksportverdi når petroleumsaktiviteten synker.

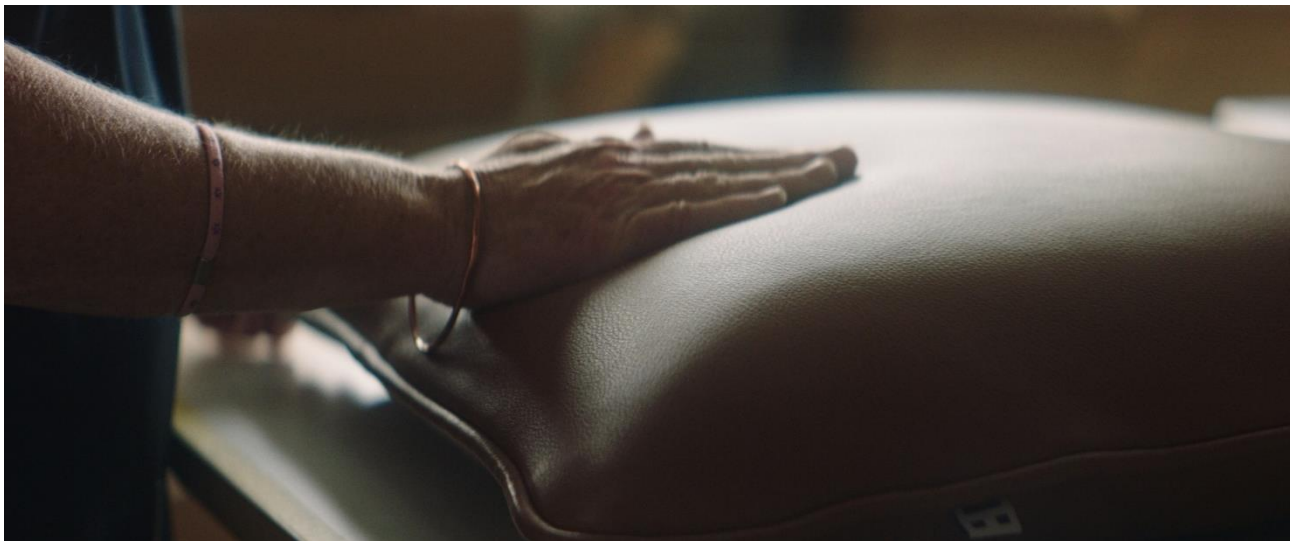


Dette er en formidabel utfordring for Norge som nasjon.

Norsk Industri har fått gjennomført to undersøkelser for å kartlegge hvordan denne utfordringen best kan møtes - en om forretningsdrevet innovasjon og en om eksportrettede virkemidler.

Del 2: Forretningsdrevet innovasjon – muligheter og utfordringer for økt eksport

*Rapport fra en serie dybdeintervjuer med toppledere i industri- og
virkemiddelapparat*



2.1 Om undersøkelsen

Tallenes tale er tydelig. Norsk eksport har stagnert, og eksportgapet utfordrer velferdsmodellen vår. Men hvordan kan utviklingen snus?

For å få så god oversikt som mulig over hvor skoen *egentlig* trykker, og hvilke muligheter som virkelig kan gi norsk eksportindustri vekst, er det utarbeidet en rapport for å kartlegge utfordringer og muligheter for eksportvekst.

Undersøkelsen er gjennomført av konsultentselskapet ZYNK som i hovedsak har dybdeintervjuet toppledere i ulike deler av norsk industri. Lederne er bedt om å svare på hvordan de ser på utviklingsmulighetene for:

- i) egen bedrift,
- ii) næringen, og
- iii) norsk eksport som helhet.

Som en del av undersøkelsen, har Zynk også snakket med ledende aktører i virkemiddelapparatet og academia med kjennskap til industrien.

Det ble satt ned en referansegruppe for arbeidet som har gitt viktige innspill og som har diskutert funnene. Gruppen har bestått av Innovasjon Norge, Forskningsrådet, DOGA, Norsk Industri og eksportbedriften Ekornes.

2.1.1 Metode

Undersøkelsen er gjennomført som en kvalitativ dybdeundersøkelse. Zynk har gjennomført anonymiserte dybdeintervjuer av ca. 45 minutters varighet. Intervjuene har fulgt en semistrukturert metodikk: I bunn ligger en intervjuguide med spørsmål, men samtalene har hatt hovedfokus på de områder og problemstillinger som den enkelte informant har mye kunnskap om og engasjement for.

Semistrukturerte dybdeintervjuer av nøkkelinformanter basert på en felles, detaljert intervjuguide for å sikre:

- 1 Generaliserbare data i et begrenset univers
- 2 Sammenliknbarhet
- 3 Flexibilitet i intervjusituasjonen
- 4 Bredde i informasjonstilfanget
- 5 Operativ verdi av informasjonen
- 6 Goodwill



2.1.2 Informanter

Følgende aktører har blitt intervjuet i denne undersøkelsen:

Bedrift	Person	Bedrift	Person
Flokk	Lars Ivar Røiri	Ekornes	Olav Holst-Dyrnes
Wonderland	Lars Stenerud	Brav	Thomas Holmestad
Alfa Sko	Pål Olimb	Madshus	Nils Hult
Figgjo	Anne K. Rugland	Jets	Øyvind Tørlen
Elkem	Helge Aasen	Orkla	Håkon Mageli
Jotun	Morten Fon	Hydro	Hilde Kallevig
Forskningsrådet	Anne Kjersti Fahlvik	Innovasjon Norge	Mona Skaret
SINTEF Digital	Morten Dalsmo	Menon	Erik Jakobsen
Patentstyret	Ingrid Mauritzen	BI	Nina Iversen

2.2 Årsaker til eksportgapet

I intervjuene med sentrale bedriftsledere, aktører i virkemiddelapparatet og akademia, har Zynk undersøkt hvordan respondentene forklarer dagens status for norsk eksport. Respondentene peker da på to hovedårsaker:

1. De råvarebaserte næringene dominerer norsk økonomi

2. Norge har utviklet en ledende ingeniør og produksjonskultur, men har ingen kultur for eller kompetanse i forretningsdrevet innovasjon og markedsorientering

2.2.1 Råvareøkonomien setter rammene

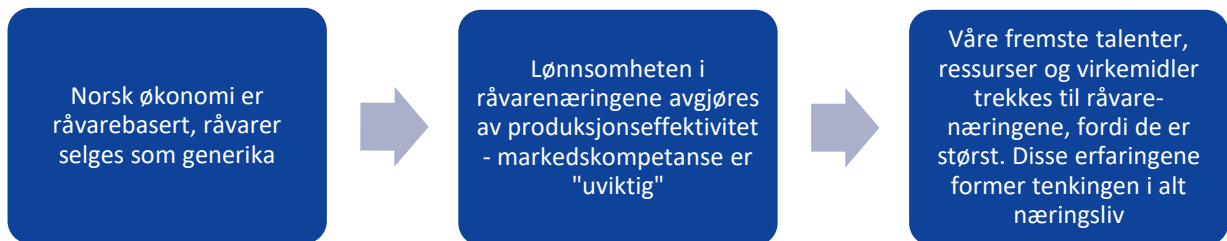
Respondentene er samstemte om at hovedutfordringen for norsk eksportindustri ligger i historiske og strukturelle forhold. Når trefiredeler av eksporten siste 150 årene har kommet fra råvare- og naturbasert industri, er det også naturlig at denne industrien trekker til seg det meste av kapitalen, talentene og fokuset fra virkemiddelapparatet. Respondentene understreker at næringspolitikken, akademia og virkemiddelapparatet - hver for seg og sammen - har gitt den råvarebaserte industrien forrang.

For strategisk eksportutvikling ligger det en stor utfordring i at råvarer er vesentlig annerledes enn bearbejdede produkter. Prisen på en råvare påvirkes i liten grad av enkeltaktørene, men settes i et verdensmarked der enkeltprodusentene har liten innflytelse på prisfastsettelsen i markedet.

Olje og fisk selges tilnærmet som generiske produkter. Utfordringen er da å produsere så kostnadseffektivt som mulig. Incentivene til å investere i forretningsdrevet innovasjon, samt salgs- og markedsarbeid, er vesentlig svakere. Da er det heller ikke rart at det er ingeniørene som har høyest status. Respondentene mener at dette produksjons- og produktfokus også dominerer i bedriftens toppledelse. Salg og markedsutvikling gis av den grunn mindre tid og oppmerksomhet.



Dette gir ifølge respondentene følgende forklaringsmodell:

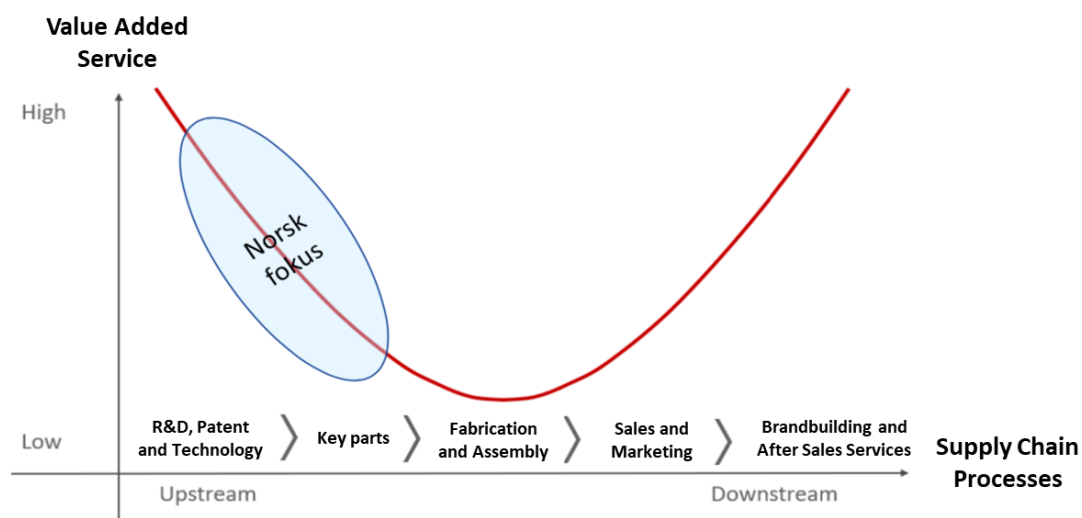


Det som er rasjonelt for bedrifter orientert mot salg av råvarer, kan bli en utfordring for økonomien som helhet. Når store deler av økonomien preges av bedrifter med relativt lite erfaring, kompetanse og fokus på salgs- og markedsarbeid, reduseres samtidig den samlede eksportevnen. Dette er fordi teknologi og forskningsdrevet innovasjon får fokus, ikke den forretningsdrevne innovasjonen i samspill med kundene. Det er bedriftene i den ikke-råvarebaserte økonomien som i størst grad hemmes av dette.

2.2.2 Konsekvensene blir et ensidig «produktfokus»

I sum beskriver respondentene at norsk næringsliv har et i overkant ensidig produktorientert fokus. Følgelig opplever respondentene at Norge er relativt sett sterke når det kommer til forskning og utvikling på produksiden, og når det gjelder å utvikle effektive og avanserte produksjonsprosesser.

Bruker vi den tradisjonelle "smilekurven", er dette prosesser som befinner seg på venstre side av kurven. Utfordringen er at en vesentlig del av verdiskapingen skjer etter at produksjonsprosessen er avsluttet. Respondentene mener at norsk næringsliv dermed går glipp av vesentlig verdiøkning på produktene og tjenestene vi eksporterer, fordi næringene og bedriftene fokuserer tilstrekkelig på salg, markedsføring, branding og utvikling av tjenester etter salg. Dermed er våre evner til forretningsmessig innovasjon basert på markeds- og kundeinnsikt svakt utviklet.



2.2.3 For lite markedsdrevet innovasjon

Norsk industri, ferdigvareindustrien inkludert, oppfattes som innovativ. Respondentene er tydelige på at det forskes mye og at innovasjonsgraden er stor. Men det er forskjell på innovasjon. Norge preges av at forskningen i stor grad skjer på produkt- og teknologisiden; lite av forskningen er forretnings- eller markedsdrevet.

Der norske bedrifter og forskningsmiljøer er gode til å innovere for å heve produktkvalitet, bærekraft eller effektivitet i produksjonsprosessene, er vi mindre gode på den type innovasjon som handler om å identifisere et forretningspotensial i et bestemt marked, og så innovere for å treffe disse behovene.

Respondentene oppfatter at dette henger sammen med manglende fokus på kunde- og markedssegmentet. Når forretningsdrevet innovasjon hverken blir prioritert eller får ressurser, klarer vi heller ikke å utvikle innovasjonsprosesser drevet av markedsinnsikt. Det er en strukturell og kritisk utfordring for norsk industri, slik respondentene ser det. Kort oppsummert er forskningsdrevet innovasjon (produksiden) en norsk paradegren, mens forretningsmessig innovasjon (markedssiden) er vår akilleshæl.

2.3 Situasjonen for design- og ferdigvareindustrien

En betydelig andel av respondentene har bakgrunn fra design- og ferdigvareindustrien. Med nær 8000 bedrifter, 60 000 ansatte og en årlig produksjonsverdi på 121 milliarder, er ferdigvareindustrien en av de aller største ikke-råvarebaserte næringene i Norge. Ferdigvareindustrien er også en betydelig eksportnæring som i 2019 eksporterte for 66 milliarder kroner. Dette utgjør seks prosent av norsk eksport.

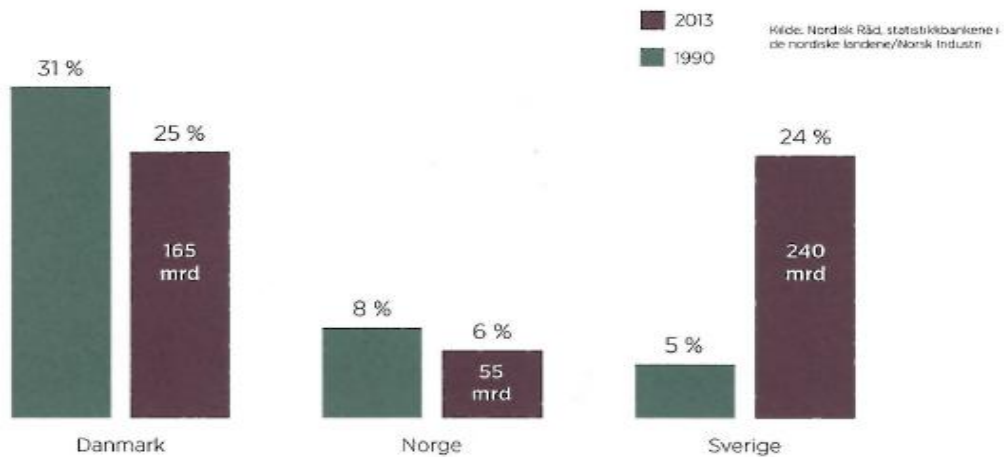
2.3.1 For svake på marked

Gitt næringens størrelse, eksportorientering og at denne industrien ikke baserer sin produksjon på råvarer, er det grunn til å anta at bedriftene i ferdigvareindustrien har større fokus på den høyre siden av smilekurven, altså den forretningsdrevne innovasjonen, enn på den venstre (forskningsdrevet innovasjon).

Respondentene tegner imidlertid et mer nyansert bilde. Riktignok mener de fleste at ferdigvareindustrien er mer fokuserte på marked enn næringene i den tradisjonelle råvareøkonomien. Men hovedbildet er at også ferdigvareindustrien har et tungt produktfokus. Respondentene understreker derfor at økt eksport vil avhenge av økt markedsorientering også for ferdigvareindustriens del.

Respondentene vektlegger at en vesentlig forklaring på at Norge ikke har klart å bygge en like robust og inntektsbringende ferdigvareindustri som nabolandene, er vi ikke har lykkes i å bli i nærheten av så markedsorienterte som danskene og svenskene. Dette synes også i eksporttallene.

Ferdigvareeksport i prosent av total eksport



Respondentene beskriver en norsk ferdigvareindustri som fortsatt tenker veldig tradisjonelt. I hovedsak går eksporten gjennom utenlandske distributører og agenter. Nye digitale salgskanaler og forretningsmodeller brukes i mindre grad enn i nabolandene. Det er butikker og kjeder, ikke egne nettsider som gjelder. Markedsføringen er også tradisjonell. Deltakelse på messer er fortsatt et av de viktigste salgsgrepene, mens dag-til-dag arbeidet i markeder ute overlates til distributører og agenter i utlandet.



2.3.2 For lite kunnskap om sluttkunden

En rekke respondenter peker på at rot-problemet er at norske bedrifter har for lite kunnskap om sluttkundene og hvilke behov og preferanser de har. Den kunnskapen sitter hos utenlandske distributører, butikker og kjeder. Norske ferdigvarebedrifter har, sammenlignet med konkurrentene, dermed relativt lite kundedata, svært lite markedsdata og svak kultur og kompetanse for å analysere disse dataene.

Respondentene understreker at denne mangelen på data og kompetanse på kunde- og markedsanalyse, fører til dypere strukturelle utfordringer enn at datamangelen hemmer effektiv markedsføring. Hele produksjonsprosessen, fra R&D til design, mangler innsikt om hvordan sluttkunden *egentlig* vil at produktet skal se ut og hvilke funksjoner produkter skal dekke.

Flere respondenter peker på at dette «innsiktsgapet» forsterker en kulturell utfordring som har smittet over fra råvarenæringene til ferdigvareindustrien, en relativt sett for sterk ingeniørkultur. Dyktige ingeniører som jobber i høyteknologiske og kompetente produksjonsmiljøer kan risikere å bli så opptatt av å lage det teknisk "beste" produktet at evnen til å lage det mest "kommersielle" produktet, reduseres.

Den største hindringen ligger likevel i at fraværet av gode kunde- og markedsdata vanskeliggjør den typen gjennombrudd som virkelig løfter salgsvolum, inntjening og overskudd, slik at bedriftene kan vokse i en næring som fremdeles preges av mange forholdsvis små aktører.



2.3.3 Krevende å få tak i kapital

Respondentene er også tydelige på at det langt fra bare er kulturelle barrierer som står i veien for å løfte eksport- og verdiskapingspotensialet til ferdigvareindustrien. Bedrifter som ser behovet for å investere, både i bærekraftig produksjon, markedsinnsikt og salg, sliter ofte med å få tak i kapital.

Flere av respondentene understreker at denne kapitalmangelen delvis handler om at det norske finansmarkedet i stor grad har satt likhetstegn mellom «råvarer» og «eksportverdi». Investorens kunnskap om eksportmarkeder utenfor de sterke hav- og råvarenæringene, oppleves ofte som mangelfull. Ifølge respondentene er det en viktig årsak til at tilgangen til kapital i det private markedet er begrenset.

Respondentene mener at hele virkemiddelapparatet og de politiske rammevilkårene i Norge er bygget for de råvarebaserte næringene. Den gjennomgående tilbakemeldingen er at det er for lite kapital, kompetanse og kultur for å støtte og hjelpe bedrifter utenfor råvareindustrien. Opplevelsen er at det ikke finnes ordninger for forretningsdrevet innovasjon og eksport.

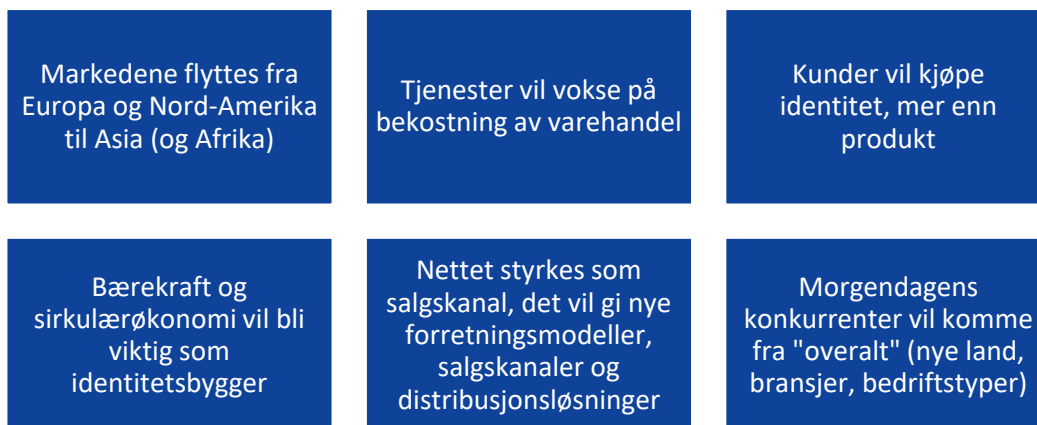
Ved siden av tilgangen til kapital, er evnen til å rekruttere kompetanse – særlig på markedssiden – en sentral utfordring respondentene kommer tilbake til. Noe av dette handler om geografi – mange av

ferdigvarebedriftene ligger i distriktskommuner forholdsvis langt unna de største byene. Men det handler også om hvordan næringen selv har samarbeidet, eller *ikke samarbeidet*, om kompetanseutvikling og rekruttering over tid.



2.4 Morgendagens eksportmarkeder

Skal norsk eksport økes, må vi forstå hvilke trender og utviklingstrekk som vil prege eksportmarkedene framover. Respondentene peker på seks tydelige utviklingstrekk som vil ha avgjørende betydning for eksportstrategiene til norsk næringsliv i årene som kommer:



Respondentene beskriver altså større geografisk spredning, både i markeds- og konkurrentbildet. Det er videre tydelige bevegelser i retning av at «produktet» endrer seg kvalitativt: fra først og fremst å skulle fylle en bestemt funksjon, til å bli en identitetsmarkør og også potensiell hub for tjenester.

Av disse identitetsmarkørene, er bærekraft den dimensjonen som respondentene er mest opptatt av. Både fordi den antas å bli viktigst, men også fordi Norge har klare eksisterende og potensielle komparative fortrinn på bærekraftsområdet (samfunnsmodell, forvaltningsregimer, fornybar energi etc).

2.4.1 Den som forstår kundebehovene vil vinne

Behovet for å handle bærekraftig og bekrefte en identitet som bevisste forbrukere, er et eksempel på kundebehov som vil bli viktigere framover, ifølge respondentene. Enda viktigere, er at trenden entydig går i retning av at det å forstå kundenes (vekslende og endrede) preferanser og behov blir stadig mer sentralt.

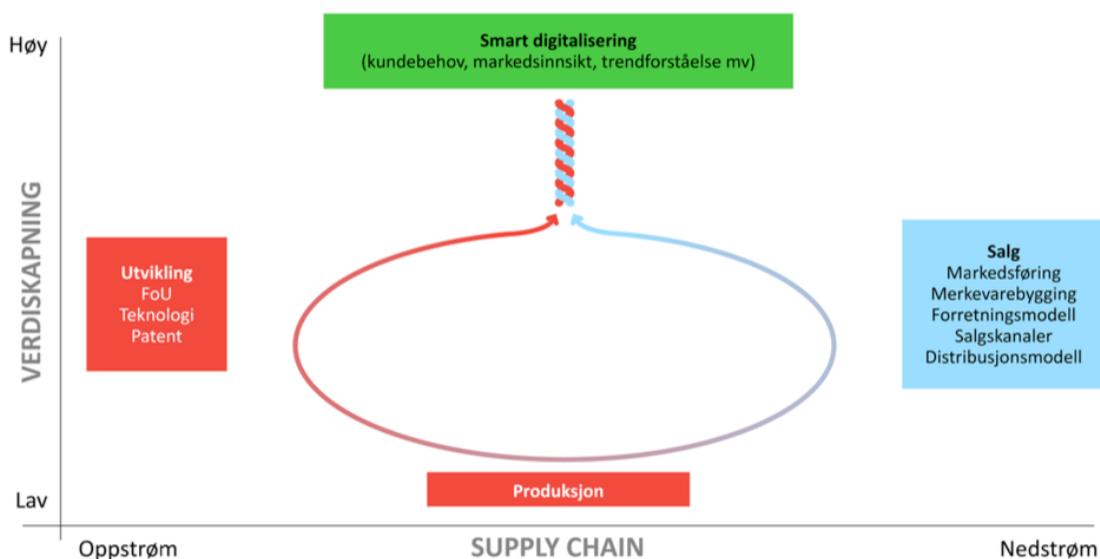
Allerede i dag er halvparten av verdens befolkning en del av den globale middelklassen med inntekter høye nok til å forbruke varer og tjenester ut over primærbehovene. Individualiseringen, der kollektive kulturelle normer svekkes og individuelle preferanser styrer, brer seg – ikke minst i de framvoksende økonomiene. Respondentene er derfor unisont opptatt av at innsikt i kundebehov blir den avgjørende forutsetningen for økt eksport.

Respondentene beskriver videre en utvikling der den tradisjonelle "smilekurven" erstattes av en ny måte å tenke verdiskapingsprosesser på. Fra historisk å ha vært en lineær prosess fra forskning via produktutvikling og produksjon til markedsføring og salg, tegner nå respondentene et kretsløp der kundebehov og markedsinnsikt binder sammen de to munnvikene i "smilekurven".

Hos framtidens vinnere vil kunnskapen om hvilke trender og preferanser kundene har, styre både produktutvikling og markedsføring, salg og distribusjon.

Fremtidens smilekurve er en smart utviklingsstrøm

En lineær verdikjede erstattes av en kontinuerlig samspill mellom produktutvikling og marked/kunde



2.4.2 Stort potensial for forretningsdrevet innovasjon - også i råvarebasert økonomi

Å lykkes med forretningsdrevet innovasjon der markeds- og kundeinnsikt brukes gjennomgående fra produktdesign til branding og salg og også produksjonsoppsettet, er avgjørende for ferdigvareindustrien. Men respondentene er også tydelige på at også andre næringer kan øke sin verdiskaping gjennom å styrke fokuset på forretningsdrevet innovasjon. Dette gjenspeiles i det faktum at flere av bedriftene i tradisjonell og råvareorientert industri nå tenker mer strategisk på markedssiden.

Et eksempel på denne tilnærmingen er Hydros lansering av nye «aluminium brands». Brandene «Hydro Circal» og «Hydro Reduxa» er eksempler på at Hydro ønsker å bygge merkevarer som kjennetegnes med spesielle egenskaper, ut over de rent funksjonelle. Disse to merkevarene bidrar til å posisjonere Hydro innen sirkulærøkonomi og lavutslipp, som dokumenteres med EPD.

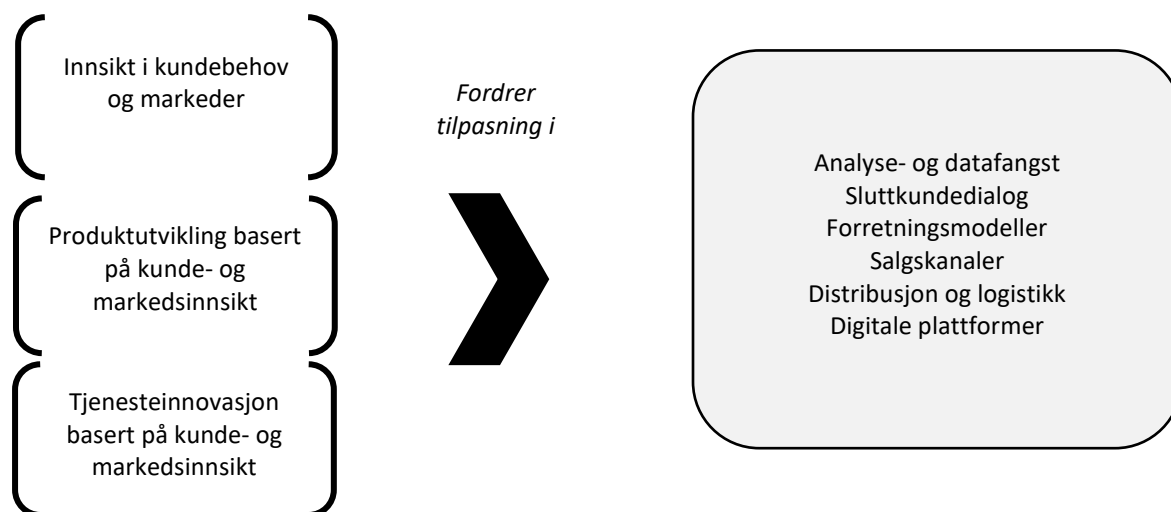
Respondentene tror flere aktører vil tjene på en lignende tilnærming. Ved å forstå kundebehovene bedre, kan tradisjonell råvarebasert industri gjøre endringer i måten produksjonsprosessen foregår på og produktene designes, som i sin tur kan lede til mer effektiv branding og markedsføring.

Respondentene mener også at en sterkere ferdigvareindustri som satser mer systematisk på å bygge smarte utviklingsstrømmer, vil kunne spre kunnskap, erfaring og teknologi som også vil øke verdiskapningen i den tradisjonelle råvarebaserte industrien.

2.4.3 Nytenking vil fordre tydelige tilpasninger

Utviklingen som her er beskrevet, vil fordre betydelige endringer i måten bedriftene opererer på. Dersom innsikt i kundebehov og markedstrender og produkt- og tjenesteinnovasjon basert på denne innsikten, blir avgjørende for å vinne morgendagens markeder, vil bedriftene måtte endre på mye av det de i dag gjør – og investere i ny kompetanse og infrastruktur.

Det må investeres mer i data, innsikt og analysekapasitet, nye distribusjonskanaler må utvikles, salgs- og markedsføringsarbeidet må ta i bruk ny innsikt og nye kanaler, digitale plattformer der dialog med kundene kan skreddersys basert på selskapets innsikt må bygges, og nye forretningsmodeller som bruker kundeinnsikten til å utvikle produkt som tjenester må etableres.



2.5 Norges muligheter, og utfordringer

Norge oppleves å ha de beste muligheter til å vinne morgendagens markeder. Respondentene beskriver en rekke strukturelle forhold i markedene, og ved Norge, som danner et fordelaktig utgangspunkt for økt eksport, både i ferdigvareindustrien og andre næringer. Både den teknologiske utviklingen, endrede holdninger hos forbrukerne, og særegne utviklingstrekk i det norske næringslivet, vil bidra til å spille oss gode i årene som kommer.

Respondentene peker særlig på følgende mulighetsrom i årene som kommer:



Men vi har også noen klare utfordringer, som i hovedsak omhandler fire forhold:

- i) Vi har manglende kompetanse og kultur for markedsorientering
- ii) Bedriftene mangler kapital for rask skalering
- iii) Få virkemidler er rettet inn mot den ikke-råvarebaserte delen av økonomien
- iv) Få bedrifter har erfaring med salg direkte til sluttkunde

Norske eksportbarrierer



2.5.1 Norges kjerneutfordringer

Når vi summerer opp tilbakemeldingene fra respondentene, ender vi med fire kjerneutfordringer som Norge må løse for å lykkes med å tette eksportgapet i årene som kommer:

1. I en verden som svømmer over av varer og tjenester, og med forbrukere som ønsker og har kjøpekraft til å velge og vrake, vil **differensiering basert på kundeinnsikt** være den avgjørende faktoren for bedriftenes framtidige vekst. Her har Norge kommet kort, og har for lite kompetanse.

2. Norsk industribedrifter har alle forutsetninger for å bruke **bærekraft som differensiator**, men har lite kunnskap om hvordan bærekraft skal bygges inn i merkevaren og kommunikasjonen.

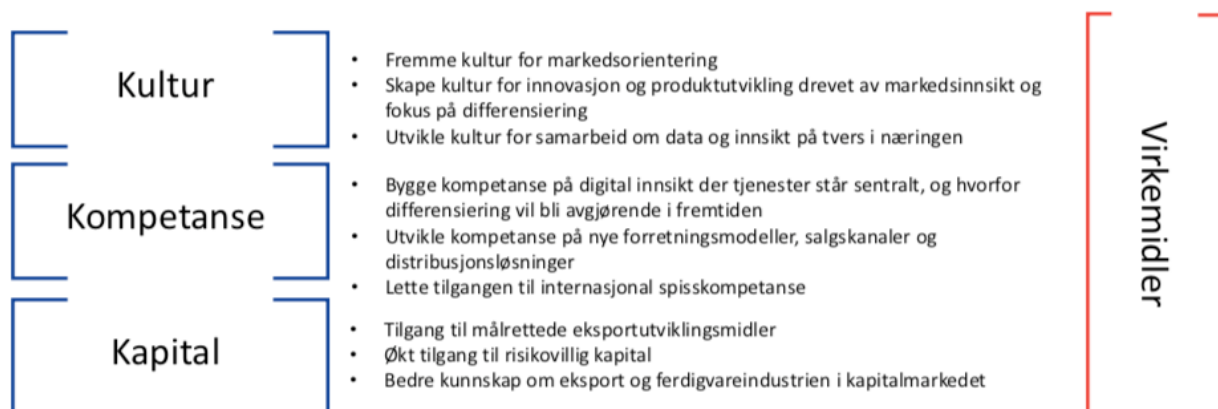
3. Produkt-som-tjeneste vokser fram i bransje etter bransje. Norske bedrifter har kommet kort i å analysere hvilke tjenester som etterspørres og bygge disse inn i sine produkter. **Kompetansen på products-as-a-service er for lav.**

4. **Det er store hull i næringspolitikken, virkemidler, og FoU-systemene.** Vi tenker tradisjonelt, råvareorientert og ser lite på mulighetene som ligger i å bygge nye næringer utenfor den historisk dominerende råvareøkonomien.

2.6 Hva må gjøres?

Retningen for Norges satsing på økt eksport, er ifølge respondentene tydelig. Oppsummert handler dette om tre områder; kultur, kompetanse og kapital. Både kultur- og kompetanseområdet dreier seg om å i) forstå kunder og markeder, ii) sikre bedre kundedata og en dypere markedsforståelse, og iii) utnytte og bruke denne innsikten i hele verdikjeden, fra produktdesign til annonsering.

Kapitaldimensjonen har også et element av kultur og kompetanse i seg. Kapitalmarkedet må lære seg at Norge har mulige eksportvinnere utenfor de tradisjonelle råvareindustriene. Men kapitaltilgangen handler om mer enn dette. Tilgangen til målrettede eksportutviklingsmidler fra det offentlige vil være avgjørende i en oppbyggingsfase.



2.6.1 Et felles løft

En sentral del av en vellykket satsing på eksport, ligger i evnen til å koordinere innsatsen på tvers av aktørene. En eksportsatsing må starte i bedriftene, men mange små og mellomstore bedrifter vil ikke kunne klare et slikt løft alene. Derfor er samarbeid på tvers og økt bistand fra virkemiddelapparatet avgjørende.

Arbeidet med å styrke kompetansen og kulturen for markedsorientering og sikre tilgang til kapital, må skje i næringene som helhet, men også i akademia og hos myndighetene gjennom næringspolitikken, der virkemiddelapparatet står sentralt.

Kjernen av denne endringen er et kulturelt skift hos alle aktørene – fra å tenke at norsk eksport handler om å produsere råvarer mest mulig effektivt, til å se på framtidens eksportsuksesser som betinget av bedrifter som er sterke på forretningsdrevet innovasjon, uavhengig av bransje.

Respondentene peker på en rekke mulige tiltak som kan og bør gjøres:



Tiltak i bedriftene

- Utvikle flere og bedre verktøy for å samle og analysere inn data om markeds- og forbrukertrender
- Bygge kultur for å la kundeinnsikt styre produktdesign og produksjonsprosesser
- Systematisk rekruttere kompetanse på kundeinnsikt, markedsanalyse, forretningsmodeller og salgskanaler

Fellesprosjekter i klynger og næringer

- Samarbeide om utvikling og opplæring i bruk av nye verktøy for å samle inn og analysere data om markedstrender og kundepreferanser
- Kompetansehevingsprogram for økt kunnskap om digitale salgskanaler
- Samarbeid om utvikling av nye forretningsmodeller, særlig på tjenestesiden
- Utvikle et eksportakademi eller -kontor drevet av næringslivet selv i samarbeid med myndigheter og akademia

Akademia

- Økt prioritering av markedsforståelse og kundeinnsikt i tekniske utdannelser
- Utvikle nye utdanningsprogram som vektlegger digital kundeinnsikt og kompetanse om nye forretningsmodeller

Myndigheter

- Utvikle et strategisk forskningsprogram med fokus på smart markedsinnsikt

Smart eksport – hva skal til for at Norge lykkes

- Styrke Norges nasjonsbrand som plattform for bedriftenes eksportarbeid
- Støtte og utvikle et eksportakademi eller -kontor for kunnskapsbygging om eksport
- Posisjonere Norge som attraktivt land for digitale talenter som vil jobbe med bærekraftig digitalisering

Del 3: Økt eksport fra design- og ferdigvareindustrien - behov for en ny eksportutviklingsordning

*Rapport fra en serie dybdeintervjuer med toppledere i design- og
ferdigvareindustrien.*



3.1 Om undersøkelsen

Å lykkes med å øke eksporten fra design- og ferdigvareindustrien, krever både langsiktige tiltak og kortsiktig innsats. I denne delrapporten tar vi for oss det siste: Effektfulle eksporttiltak som kan gjennomføres på kort sikt.

Rapporten er gjennomført av Zynk basert på samme metodikk som undersøkelsen i del 2 (se kap. 2.1.1), dvs. dybdeintervjuer av toppledere i design- og ferdigvareindustrien. Følgende aktører er intervjuet:

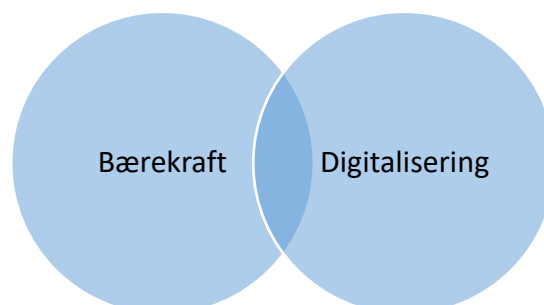
- Flokk
- Hilding Anders Norway (Jensen)
- Ekornes
- Magnor Glassverk
- VAD
- Røros Tweed
- Vestre
- Northern.no
- Swims

3.2 Store muligheter i norsk ferdigvareeksport

Informantene ser store muligheter for norsk design- og ferdigvareindustri. Vi produserer varer med høy kvalitet og med et sterkt omdømme. Samtidig er en rekke tunge globale trender med på å styrke etterspørselen både etter norske varer, og måten vi produserer på. Den internasjonale suksessen til flere norske ferdigvarebedrifter, viser at også Norge kan klare det våre naboland har lyktes med: Å bygge en design- og ferdigvareindustri som motor for økt eksport og sysselsetting.

Informantene er stort sett samstemte om hvilke utviklingstrekk som vil gi ferdigvareindustrien økte muligheter i årene som kommer. Disse faller i to grupper; «kulturelle» utviklingstrekk som verdier, normer og holdninger, og teknologiske utviklingstrekk. Den første handler i sin essens om bærekraft, den andre om digitalisering.

To drivere bak økte muligheter



3.2.1 Fem klare mulighetsrom for norsk design- og ferdigvareindustri

Informantene peker på fem klare mulighetsrom for å økt eksport fra norsk design- og ferdigvareindustri:

- **Økt kjøpekraft gir større marked for kvalitetsprodukter.** Den globale middelklassen har nådd over 3,5 milliarder mennesker. Økt kjøpekraft i stadig flere markeder, øker også etterspørselen etter varer med høy kvalitet og bidrar til å bedre konkurranseevnen til land med avansert industri og kvalitetsprodukter.
- **Robotisering og teknologisk skifte styrker konkurransekraften.** Norsk industri har over lang tid tatt i bruk stadig mer avansert teknologi for å automatisere produksjonen. Stadig mer avansert robotteknologi, industrielt internett og nye løsninger for automatisering, forventes å øke konkurransekraften til et høykostland som Norge ytterligere.
- **Digital teknologi gir nye forretningsmodeller og nye salgskanaler.** Digitaliseringen gir nye muligheter for alt fra nettbasert salg til nye forretningsmodeller. Disse har til felles at de favoriserer land med høykompetent arbeidskraft, god digital infrastruktur og omstillingsdyktige bedrifter. Digitaliseringen kan også vise seg å gi særlige fordeler til den typen små og mellomstore bedrifter som ferdigvareindustrien i Norge, med noen få unntak, består av.
- **Norge tjener på at nye krav om bærekraft driver forbrukeratferd.** Økt oppmerksomhet om miljømessig og sosial bærekraft styrker omdømmet til Norge og norsk industri. Vår produksjon forbindes med høye miljømessige standarder, og et organisert arbeidsliv. Dette er en trend (eller et sett av trender) som informantene er samstemte om at vil styrkes i årene som kommer.
- **Nordisk samfunnsmodell og Nordic design er begge globale megatrender.** Den nordiske måten å organisere samfunnet på, med små forskjeller, høy tillit og tett samarbeid i arbeidslivet, oppleves som en sterk omdømmebygger for norsk eksportindustri. Samtidig har også nordisk design fått et tydelig gjennombrudd som vi kan bygge på.

3.3 Mulige tiltak for økt eksport

En rekke av aktørene vi har intervjuet, peker på behovet for styrkede eksportvirkemidler. Land vi konkurrerer med bruker betydelige ressurser på dette. Det betaler seg i form av høyere eksportandel og større verdiskapning.

I dag er situasjonen at hverken Innovasjon Norge eller Forskningsrådet i særlig grad har virkemidler som «treffer» ferdigvareindustrien eller annen industri som ikke selger svært kostbare kapitalgjenstander som omfattes av ordningene til Eksportkreditt og GIEK. Slike ordninger finnes imidlertid i mange av våre konkurrentland.

Tilbakemeldingene fra bedriftene kan oppsummeres langs følgende linjer:

3.3.1 Behov for å opprette et FoU-program for forretnings- og designdrevet innovasjon

De store råvarenæringene har de såkalte 21-strategiene (OljeogGass21, Maritim21, Prosess21 etc.) som setter retning for den offentlige støtten til forskningen på feltet. Ingen av dagens 21-strategier har et tydelig fokus på forretningsdrevet innovasjon og ingen har et fokus på ferdigvareindustrien.

Det er derfor et åpenbart behov for å etablere en strategi for ferdigvareindustrien som fanger opp behovet for forretningsmessig innovasjon. Opprettelsen av **Smart21**, et FoU-program for digital, forretningsdrevet innovasjon, vil nettopp være et slikt grep som vil møte behov på sentrale områder som:

- **Markedsinnsikt og analyse.** Forskning på hvordan stordataverktøy og kunstig intelligens kan styrke bedriftenes innsikt i forbrukertrender og kundeferd i de viktigste eksportmarkedene som grunnlag for produktinnovasjon og merkevareutvikling.
- **Verdien av design.** Forskning på hvordan innsikt i design og kundeorientert produktutvikling kan brukes som metode for å øke bedriftenes vekst og lønnsomhet.
- **Verdien av et nordisk brand.** Forskning på hvordan den økende internasjonale interessen for den nordiske samfunnsmodellen og nordisk design kan utnyttes i bedriftenes posisjonering og merkevarebygging i eksportmarkedene.
- **Bærekraftmålene.** Forskning på hvordan Norge og Nordens sterke posisjon på bærekraft kan utnyttes i arbeidet med å bygge sterke merkevarer i en tid der bærekraft blir en avgjørende differensiator.
- **Digital forretningsutvikling.** Forskning på hvordan digitale verktøy og digital innsikt brukes for å styrke bedriftenes evne til å utvikle nye forretningsmodeller og salgskanaler.

Programmet bør bidra til å:

- I. Utvikle kompetansen på digitalisering og nye forretningsmodeller, smart markedsinnsikt og digital markedsføring i universitets og forskningsmiljøer.
- II. Utvikle bedriftenes kompetanse på digitalisering og nye forretningsmodeller, smart markedsinnsikt og digital markedsføring.
- III. Legge til rette for samarbeid om innsamling og analyse av markeds- og kundedata.
- IV. Nettverksbygging for kompetanseoverføring mellom bedriftene.

Programmet bør derfor bl.a. ha fokus på følgende problemstillinger:

- Styrke bedriftenes evne til å utnytte innsikt i trender, forbrukeratferd og kundebehov gjennom bruk av stordata og verktøy for å kunne bearbeide disse. Sentrale problemstillinger er i) hva som finnes av data, ii) hvordan kan disse samles inn, og iii) hvordan kan de bearbeides og utnyttes.

- Utvikle kompetanse, verktøy og løsninger som gjør at norske bedrifter kan møte fremtidens krav til digitale forretningsmodeller, med særlig fokus på digitale salgs- og distribusjonsløsninger.
- Utvikle kompetanse, verktøy og løsninger som gjør at norske bedrifter kan utnytte og ta lederskap ift. de mulighetene som inbound marketing gir.

3.3.2 Behov for en EksporfUNN-ordning

I tillegg til økt fokus på forretningsdrevet FoU, er informantene tydelige på at det også er behov for ubyråkratiske virkemidler som har som formål å understøtte konkrete eksport- og markedsaktiviteter i utvalgte land. Nesten alle våre europeiske konkurrenter har ordninger der staten går inn og dekker fra 50 til 90 prosent av kostnadene knyttet til salgsmesser, promoteringseventer mv.

Slike ordninger finnes i Norge også. Gjennom Visit Norway/Innovasjon Norge bruker staten nærmere 400 millioner kroner i året på å markedsføre Norge som turistmål i utlandet. Det finnes derimot ingen ordninger for å markedsføre norsk ferdigvareindustri i utlandet. Etableringen av **EksporfUNN** etter modell av SkatteFUNN-ordningen, vil kunne endre på dette.

En SkatteFUNN-ordning for eksport vil gi bedriftene 20 prosents dekning av kostnadene knyttet til markeds- og eksportfremstøt i utlandet gjennom fradrag i skatteoppgjøret. På denne måten vil bedriftene på en enkel, fleksibel og ubyråkratisk måte kunne få støtte til de markedsaktivitetene som de selv vurderer som mest effektive. I retningslinjene kan det settes begrensninger til hvor mange prosjekter en bedrift kan få støtte til, evt også en grense for det totale stønadsbeløpet en bedrift kan få i løpet av et år.

3.3.3 Behov for en eksportutviklingsordning og et eksportkontor

Informantene forstår at det vil ta tid å få på plass ordningene Design21 og EksporfUNN. Derfor må det raskt etableres en statlig ordning som reduserer bedriftenes risiko knyttet til eksport- og markedsaktiviteter i utlandet.

Som et pilotprosjekt bør det etableres en **eksportutviklingsordning** på statsbudsjettet. Informantene trekker frem støtte til følgende aktiviteter som særlig viktige:

- Innsamling og systematisering av **markedsdata** (trender, forbrukerpreferanser, salgskanaler mv) for å få bedre innsikt i det markedet bedriften er på vei inn i.
- Erfaringsutveksling og **kunnskapsoverføring** mellom bedrifter som har lyktes i et gitt marked og bedrifter som vurderer å satse i det samme markedet.
- Lavterskel **uttesting av konsepter** (type pop-ups) for å avdekke om bedriftens produkter kan fungere i et gitt marked.
- Sikring av **ankerfester** i nye markeder gjennom etablering av lokale agenter/representanter i gitte markeder.

- Systematisk **merkevarebygging** gjennom langsiktige, strategiske satsinger (messer, blogger, fagmedia, pr-aktiviteter mv) i prioriterte markeder.

3.3.4 Viktige prosjekter som virkemiddelapparatet kan etablere raskt

Respondentene kommer med mange gode innspill til innhold og operasjonalisering av tiltak som kan inngå i eksportkontorets arbeid, eller til prosjekter som kan iverksettes av virkemiddelapparatet på andre måter:

Prosjekt «Ankerfeste» (oppstart i nye markeder)

Utfordring	Kompleksiteten og kostnadene ved å gå inn i nye markeder er høye. Svært mange ferdigvarebedrifter har ikke finansielle muskler til å ta denne risikoen. Resultatet er at mange bedrifter ikke er representert i viktige eksportmarkedet.
Prosjektinnhold	Samle 4 – 5 bedrifter innenfor samme markedssegment (møbler, tekstiler, glass/porselen, interiør o.l) for å angripe et nytt marked/land (f.eks. Frankrike eller Italia). De ansetter i fellesskap en oppstartsjef som kjenner det aktuelle markedet, samt distribusjons- og salgskanalene og de aktuelle kundegruppene. Oppstartsjefens oppgave er å åpne dørene for de 4 – 5 deltakende bedriftene over en 12 måneders periode. Bedriftene som lykkes i å få fotfeste kan nå trygt videreføre oppstartssjefens engasjement, mens bedrifter som ikke har lyktes kan trekke seg ut uten å ha brukt store ressurser på å få viktig markedsavklaring.
Finansiering	Ordningen finansierer en stilling som oppstartsjef i et gitt marked for en periode på 12 måneder. Kostanden dekkes 50/50 av de deltakende bedriftene og staten. Etter den første 12 måneders perioden overtar de bedriftene som har fått et ankerfeste i det aktuelle landet alle kostnader.

Prosjekt «Eksponeringsflater»

Utfordring	For ferdigvareindustrien er eksponeringsflater (messer, events, media mv) i aktuelle eksportmarkeder av avgjørende betydning. Svært få norske bedrifter har ressurser til å utvikle og finansiere deltakelse på et tilstrekkelig antall eksponeringsflater på egenhånd. Dette begrenser eksportvolumet.
Prosjektinnhold	En gruppe bedrifter innenfor samme markedssegment, går sammen om å utvikle et felles eksponeringskonsept. Dette tas ut på relevante eksponeringsflater – som bransjemesser, pop-up events, og ambassaden/residensen som utstillingsarena. Dette kombineres med oppmerksomhetsskapende aktiviteter i dags- og fagpresse, sosiale media og gjennom bloggere.

Finansiering	Kostanden knyttet til eksponeringskonsept og -flater dekkes 50/50 av de deltakende bedriftene og staten. Dette er i tråd med tilsvarende ordninger i mange andre land, som for eksempel Danmark.
---------------------	--

Prosjekt «Eksportakademi»

Utfordring	Fra et internasjonalt perspektiv er norske ferdigvarebedrifter små. Dette setter klare begrensninger på hvor mye kompetanse bedriftene kan ha «in house». Samtidig er norsk næringsliv i hovedsak basert på utnytting av naturressurser. Dette begrenser den talentpoolen ferdigvarebedriftene kan høste av, når det gjelder relevant eksportkompetanse, merkevarebygging, og digitale salgskanaler. Mangel på eksportkompetanse begrenser i betydelig eksportomfanget.
Prosjektinnhold	Det bør etableres et felles «Eksportakademi» for norske ferdigvarebedrifter som driver opplæring, kompetanseutvikling og kulturbygging ift eksport, internasjonal merkevarebygging og internasjonalt salg. Akademiet bør invitere foredrags- og kursholdere fra akademier nasjonalt og internasjonalt, fra sterke norske eksportbedrifter og fra ledende globale merkevarer.
Finansiering	Kostanden knyttet til Eksportakademiet deles 50/50 mellom de deltakende bedriftene og staten.