



VEIKART

FOR DESIGN, MERKEVARE OG FERDIGVAREINDUSTRI

INNHold

- 3 Innledning
- 5 Visjon
- 7 **OMTALE AV BRANSJEN**
- 12 **MARKEDER OG UTVIKLINGS-
TRENDER**
- 15 Befolkning og urbanisering
- 15 Digitalisering og verdikjeder
- 17 Miljø og etikk
- 19 **UTVIKLINGSOMRÅDER**
- 19 Design og produktutvikling
- 22 Merkevarer
- 26 Effektiv produksjon og digitalisering
- 31 Eksport
- 34 Miljø og bærekraft
- 37 Kompetanse
- 38 Kapitaltilgang og formueskatt
- 39 **KONKLUSJONER**

Forsidefoto

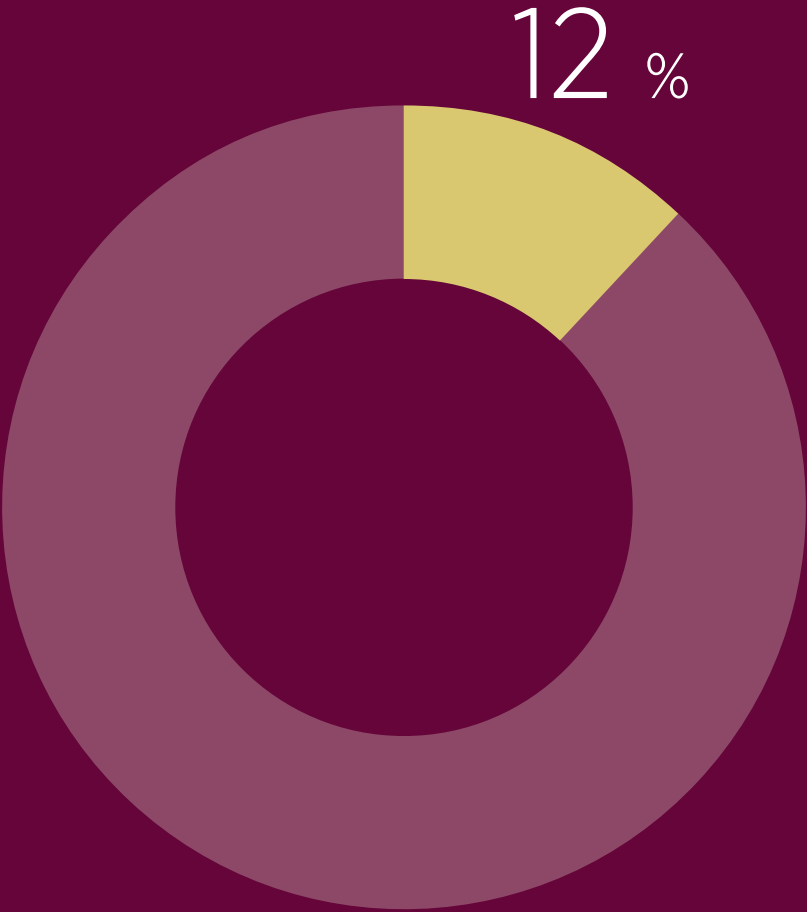
Linde sofa: Tonning & Stryn AS
Kumlokk: Furnes Jernstøperi AS
Baby: Janusfabrikken AS



INNLEDNING

Norsk Industri har flere hundre medlemsbedrifter innen merkevare- og designdrevet ferdigvareindustri. Denne industrien har sin styrke fra kompetanse innen design, merkevarebygging og avansert produksjon, og er ikke basert på naturgitte fortrinn. Ferdigvareindustrien er stor, og langt større enn de fleste kjenner til. Likevel har oppmerksomheten omkring utvikling av denne sektoren vært liten. Ferdigvareindustrien finnes innenfor bransjer som møbel, tekstil, klær, trevarer, glass, porselen, belysning, grafisk, trykking, metallvare, støperi, elektriske produkter, plast og byggevarer.

I 2016 var eksportverdien fra merkevare- og designdrevet ferdigvareindustri på 61 milliarder kroner. Dette utgjør 6 prosent av norsk eksport. I våre naboland er denne industrien langt større, og det viser at det er potensial for økt norsk verdiskaping og eksport. En avgjørende forutsetning for å øke verdiskapingen er at det etableres nye og sterkere virkemidler som denne sektoren mangler i Norge, men som er tilstede i våre naboland.



VISJON

I 2030 skal norsk design-, merkevare- og ferdigvareindustri ha doblet sin størrelse og stå for 12 prosent av Norges vareeksport.

For å nå visjonen kreves det en målrettet politikk. Det trengs nye og sterkere virkemidler innen design/produktutvikling, merkevarebygging og eksport. Det må også bli skatteregler som bidrar til økt kapitaloppbygging i industrien til investeringsprosjekter. Norsk ferdigvareindustri skal bidra til en vekst i tråd med FNs bærekraftmål.



OMTALE AV BRANSJEN

En stor del av vår ferdigvareindustri bygger sin konkurransekraft på erfaringsbasert kompetanse innen design/produktutvikling, merkevarebygging og eksportstrategier.

Det viktigste elementet i bedriftenes konkurransekraft er produktene, deres funksjon, kvalitet og design. Gjennom gradvis innovasjon på design og produkt har bedriftene utviklet et grunnlag for å bygge en merkevare i Norge og internasjonalt.

I tillegg gjennom erfaringsbasert spesialkompetanse er det utviklet en teknologisk plattform for produksjon, logistikk, merkekunnskap og eksport. Tilsammen har dette gitt en sterk internasjonal konkurranseposisjon.

Merkevarene har har gradvis fått større verdi for bedriftene og er med på å forsvare en høyere pris enn om de ikke hadde en kjent merkevare. Merkevaren gir en merverdi og også en beskyttelse mot kopiering av gode produktideer og funksjoner.

Teknologien i seg selv er ikke unik eller den mest kapitalintensive når en sammenligner med andre bransjer, men produktenes sammensetning med hensyn til produksjon, logistikk og kvalitet- og brukerkrav gir en høy kompleksitet som ikke er lett å kopiere. Teknologien er spesialtilpasset for den produksjonen den brukes i - og spisset slik at flere av bedriftene i dag er verdens beste i anvendelsen av. De har dessuten vært tidlig ute med å bruke den. Likevel er det slik at det er et stort gap mellom de større og mer teknologisk orienterte bedriftene som har en meget avansert produksjon, og den store mengden små og mellomstore bedrifter som ofte har et lavere teknologinivå i produksjon.

Dette gjelder også for merkevarebygging, hvor

JORDBRUK/
SKOGBRUK
45 MILLIARDER

REISELIV
91 MILLIARDER

SJØMAT
92 MILLIARDER

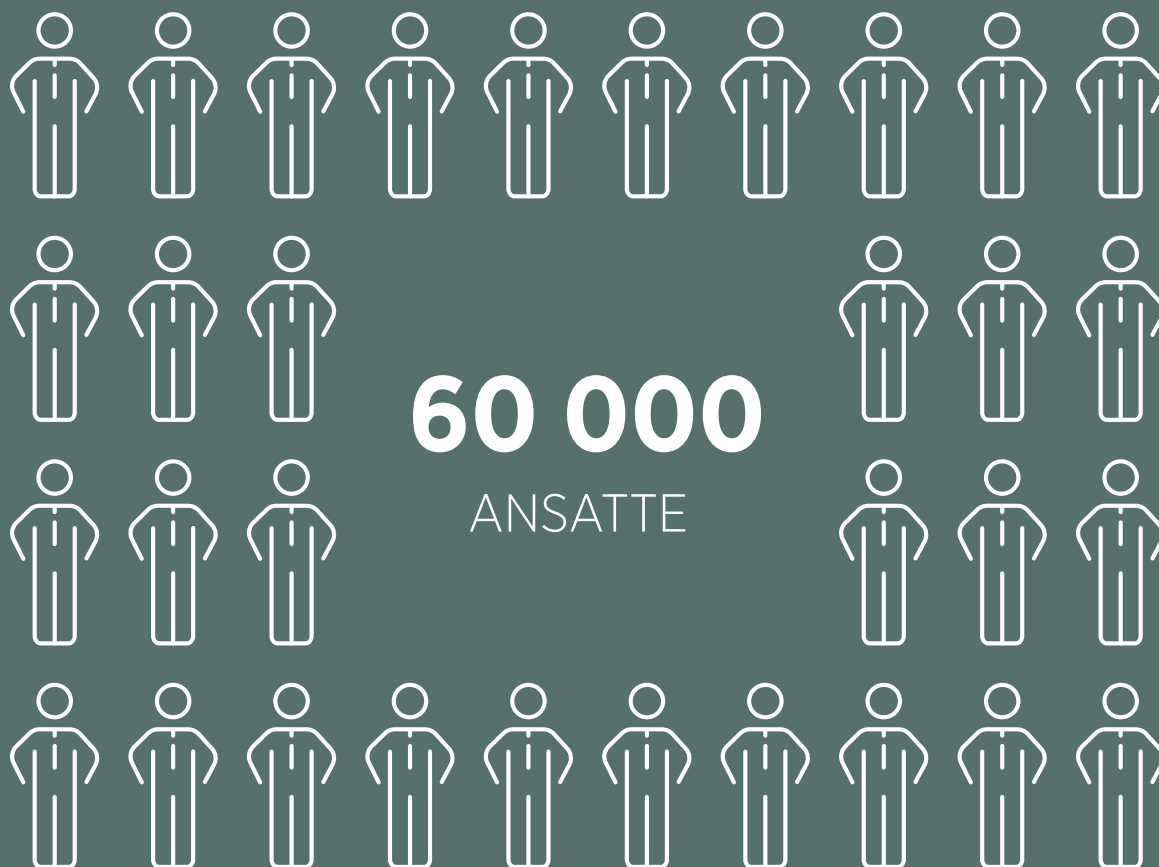
FERDIGVARE
121 MILLIARDER

det er et skille mellom de som har lyktes og de som ikke har en sterk merkevare.

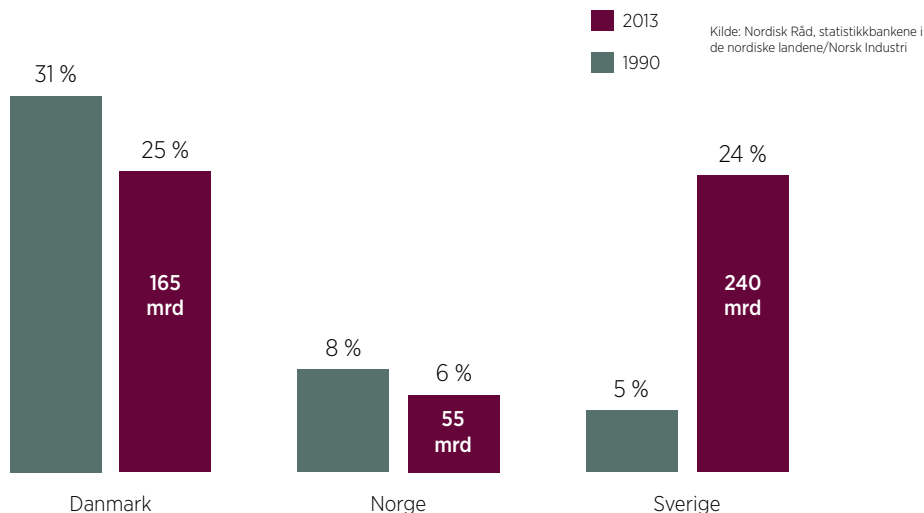
Denne industrien er, i motsetning til storparten av norsk industri, ikke basert på naturgitte fortrinn.

I Norsk Industris analyse er «ferdigvareindustrien» dokumentert til å bestå av nærmere 8 000 bedrifter og 60 000 arbeidstakere. Ferdigvareindustrien omsatte for ca. 115 milliarder kroner i året, hvorav omtrent 55 mrd kroner gikk til eksport (tall fra 2013, SSB). Dette plasserer sektoren som større enn for eksempel oppdrettssektoren i Norge, og med en langt høyere sysselsetting og verdiskaping. I Regjeringens eksportstrategi (september 2017) har ferdigvareindustrien en produksjonsverdi på 121 milliarder kroner i 2016, som dermed er en økning fra 2013. I 2016 var eksporten på 61 mrd kroner.

FERDIGVAREINDUSTRIEN ER STOR



Ferdigvareeksport i prosent av total eksport



De typiske ferdigvarebedriftene finnes innenfor bransjer som møbel, tekstil, klær, glass, trevarer, porselen, belysning, grafisk, trykking, metallvare, støperi, elektriske produkter, plast og byggevarer. Blant ferdigvarebedriftene finner vi noen av Norges største eksportsuksesser og sterkeste internasjonale merkevare, som Jøtul, Ekornes, Swix og Håg.

I samme ferdigvareanalyse ble det også gjort en sammenligning med størrelsen på denne sektoren i forhold til våre naboland. Denne viste at dansk ferdigvareindustri er tre ganger så stor som den norske, mens den svenske er fem ganger så stor. Det viser med all tydelighet hvilket potensial som kan utløses gjennom en mer aktiv nasjonal ferdigvarepolitikk og hvor viktig denne industrien er for å gi Norge flere ben å stå på fremover.

Det ligger store muligheter for industriell utvikling og økt verdiskaping på både kortere og lengre sikt innen ferdigvarebransjen.

Likevel er det begrensninger for vekst knyttet til kompetanse, kapital, markedsutvikling og nasjonal næringspolitisk interesse for å utvikle design og merkevare ferdigvarebedrifter.

Ferdigvareindustrien består av mange små og mellomstore bedrifter, som er familieeide. Mange ligger rundt i distrikts-Norge hvor de er hjørnesteinsbedrifter. De senere årene har vi sett en økning i nyetableringer og avdelinger i byene blant annet på grunn av kompetansebehov.

Sitat fra World Economic Forums White Paper;
Manufacturing Our Future:

The link between a thriving manufacturing sector and economic growth is a direct and significant one, particularly regarding employment and industries that themselves are linked. In fact, manufacturing has the largest multiplier effect of any economic sector.

MARKEDER OG UTVIKLINGSTRENDER

Europa og industrilandene er de viktigste markedene. Urbanisering gjør at det er vekstområder i alle nasjonale markeder.

Eksporten av merkevarer og designdrevne ferdigvarer fra Norge har hatt en forsiktig vekst de siste tre årene, på knapt fire prosent. I utenriksregnskapet fra Statistisk sentralbyrå fremkommer det at Europa og spesielt EU er det viktigste markedet. Hele 60 prosent av eksporten gikk til våre nærmarkeder.

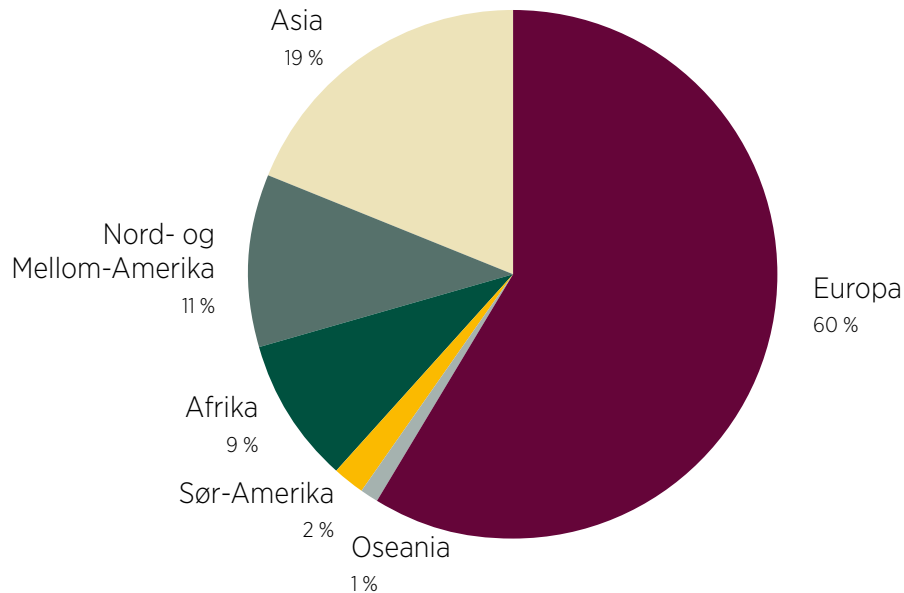
Etter Europa følger Asia og Nord- og Mellom Amerika i størrelse. Hvis en ser på enkeltmarkeder så er de viktigste markedene Tyskland, Sverige, Kina og USA. Mens det i 2015 var sterkest vekst til Oseania og Afrika, økte eksporten til Afrika i 2016 med hele 44 prosent. Til sammen er ferdigvareeksporten på 61 milliarder kroner i 2016.

Det var en kraftig eksportvekst for ferdigvareindustrien frem til finanskrisen. I årene etter falt eksporten, før den gradvis har hentet inn igjen fallet. I 2016 var eksporten høyere enn før fallet,

og de siste fem årene har det vært en vekst på 10 prosent. Målt fra 1990 har eksporten økt med 8,8 prosent i gjennomsnitt hvert år. Norsk eksport av merkevarer og designdrevne ferdigvarer har vært sterkt påvirket av veksten globalt.

Norsk eksport av ferdigvarer 2012–2016

	EKSPORT- ANDEL 2016	VEKST SISTE FEM ÅR
Europa	60 %	6 %
Afrika	9 %	285 %
Asia	19 %	-3 %
Nord- og Mellom-Amerika	11 %	4 %
Sør-Amerika	2 %	-15 %
Oseania	1 %	-21 %
Vekst siste fem år		10 %

Eksport av ferdigvarer 2016

I eksportstrategien til bedriftene i ferdigvaresektoren ligger ofte å opprette egne salgsselskaper i viktige eksportland. Fra Norge føres varene ut til datterselskapet før videresalg til kunden, som gjerne er en forhandler eller innkjøpsorganisasjon.

Dette gjør at statistikken ikke alltid viser rett eksportland, og at norsk eksportstatistikk viser lavere tall enn den faktiske eksportverdien, da vi vet fra møbelindustrien at den offisielle eksportverdien inntatt i tabellene over er lavere enn den samlede eksporten fra de to største bedriftene som produserer i Norge.

Det er en ulempe at Norge står utenfor EU. EØS-avtalen gir markedsadgang, men blant annet fordi merverdiavgift ikke er en del av samarbeidet oppretter eksportbedriftene egne salgsselskaper i viktige eksportmarkeder. Markedsadgang gjennom frihandelsavtaler blir viktig også fremover.



«

Urbanisering og stor-
byenes vekst gir gode
eksportmuligheter i
alle land.

Kari Rømcke, bransjesjef

BEFOLKNING OG URBANISERING

Befolknings- og kjøpekraftvekst er sterkest i markeder i Asia og Afrika, hvor norsk eksport bare i liten grad er utviklet og bedriftenes posisjoner er svakt utviklet.

En annen megatrend er den kraftige **urbaniseringen** i alle markeder, hvor veksten skjer i storbyer både i land med vekst i kjøpekraft og befolkning, og også i land hvor folketallet står stille eller går ned, som tilfellet er i mange industriland og våre tradisjonelle eksportmarkeder. Dette gir vekst-områder/markeder i nesten alle land.

Norske eksportører av merkevarer og design produserer og selger som regel varer i medium til high end markedet og er derfor avhengig av å nå kjøpesterke markeder. Derfor finner vi de mest aktuelle eksportmarkedene der hvor BNP per innbygger har vokst og er mer på linje med Skandinavia, slik den har i mange store byer verden over.

Den demografiske utviklingen med en **aldrende befolkning** flere steder i verden vil påvirke etterspørselen etter produkter og tilknyttede tjenester. Dette gir på den ene siden muligheter og behov for produkt- og markedstilpasning, men også utfordringer knyttet til tilgang på arbeidskraft hvor det må forventes økt konkurranse.

DIGITALISERING OG VERDIKJEDER

Digitalisering og ny teknologi utfordrer og endrer de tradisjonelle forretningsmodellene. Delingsøkonomi og digitale plattformer endrer forbruker-adferd, reduserer transaksjonskostnadene og muliggjør kortere vei til markedet for merkevare-eiere og produsenter. Den tradisjonelle verdikjeden fra produsent, via forhandler til kunden



Ny teknologi og digitalisering endrer de tradisjonelle forretningsmodellene. Dette er både en utfordring samtidig som det gir nye muligheter.

står overfor endringer som både gir muligheter og trusler.

Merkevare-, design- og ferdigvarebedriftene har de siste årene fått stadig mer globale verdikjeder for råvarer, maskiner, produksjon og underleveranser av komponenter. Det er en svak tendens til hjemhenting av produksjon, men kompleksiteten i produktene gjør at vi tror det fortsatt vil være en global eller regionalisert verdikjede også i 2030. En stor del av ferdigvareindustrien leverer ferdige produkter fremstilt gjennom ulike produksjonsprosesser og med en rekke forskjellige materialer. Typisk er de selv ekspert på en eller noen prosesser som de utfører i egen fabrikk, mens de kjøper halvfabrikata og komponenter fra leverandører.

På en del områder er Norge kommet langt innenfor digitalisering og automatisering, og for industrien gir det store muligheter for å redusere ulempene ved å produsere i høykostnadsland slik som Norge.



For dagens manuelle arbeidsoperasjoner, blant annet søm av klær/tekstiler, så ser vi ikke at dette vil kunne bli automatisert innen 2030. Det vil fortsatt være behov for internasjonalt samarbeid, hvor slike prosesser fortsatt utføres i lavprisland.

Kina har ikke lenger samme konkurranseevne grunnet økte lønninger og transportkostnader. Svekket norsk krone, moderate lønnsoppgjør og økt automasjon bidrar til den forsiktige tendensen til at noen prosesser hentes hjem eller til lavprisland nærmere oss slik som i Baltikum.

MILJØ OG ETIKK

Klimaendringer og miljøproblemer er en økende utfordring for kloden vår. Vi beveger oss mot et lavutslippssamfunn og det trengs en grønn vekst i industrien. I denne industrien skjer det en kontinuerlig produktutvikling i retning av mer bærekraftige produkter. En rekke bedrifter har både en høy andel resirkulerte innsatsvarer benyttet i fremstillingen av produktet og en stadig økende andel kan resirkuleres etterpå. Mange kan tilby tredjeparts sertifisert klimadokumentasjon. Samtidig er det viktig at spesielt offentlige innkjøp går i spissen for å etterspørre klima og helsevennlige produkter og tjenester.

EU har en visjon om å utvikle kriterier for produkters miljøfotavtrykk. Det finnes en rekke sertifiseringsordninger og miljømerkeordninger.

Vi ser at det er en raskt økende bevissthet i ferdigvareindustrien og blant deres kunder om betydningen av miljøvennlige produkter som er produsert under etisk gode forhold.

Den etiske og miljømessige standarden i norsk arbeidsliv er høy. Det er utfordrende og kostnadskrevenende for bedriftene å sette seg inn i de forskjellige ordningene fordi de er kompliserte og fordi de stadig er under utvikling. Det blir viktig å sikre at kriteriene blir transparente og at de tar hensyn til regionale forskjeller.

Høy miljø- og etikkstandard blir for sjelden vektlagt av kundene. Dermed har det ikke styrket bedriftenes konkurranseevne, heller tvert imot, siden slike produkter blir dyrere. Vi tror og håper at etterspørselen og konkurransekraften til bærekraftige produkter vil øke fremover.

For å få en fortgang i utvikling av produkter med mindre miljøfotavtrykk er det viktig at offentlige innkjøpere går i spissen med å etterspørre klima og miljøvennlige produkter og tjenester.

De nye offentlige innkjøpsreglene vekter miljø høyere. Det er positivt, men fortsatt gjenstår å stille relevante krav som bidrar til at miljøvennlige produkter velges.



FNs bærekraftsmål nummer 12 omhandler ansvarlig forbruk og produksjon.



UTVIKLINGSOMRÅDER

Norge trenger å øke sin eksport. Vår visjon er å doble ferdigvareindustriens andel av norsk eksport. Skal det skje må noen sentrale virkemidler på plass.



Denne industrien har vært uten særlige politiske satsinger. Tenk hva vi kan få til med målrettede virkemidler og programmer!

Bransjesjef Egil Sundet

For å utvikle merkevare, design- og ferdigvareindustrien er det noen viktige utviklingsområder og virkemidler som er spesielle for denne sektoren som vil være avgjørende. I tillegg er det noen generelle næringspolitiske områder som også vil ha stor betydning for utviklingen. I dette veikartet kommer vi inn på de viktigste.

DESIGN OG PRODUKTUTVIKLING

Internasjonal forskning viser at innovasjon og merkevarebygging er viktige drivere for økt vekst og verdiskaping.

Tredjegerasjons designpolitikk har fokus på design som innovasjonsdriver i næringslivet. I ferdigvareindustrien skjer dette i stor grad i samarbeid med kunder, leverandører og i noen grad eksterne miljøer. Dette skaper nye forretningsmuligheter og understøtter utviklingen av sterke markedsposisjoner.



Design og produktutvikling er bærebjelken for denne industrien i dag, og er hoveddriveren for utvikling av bedriftene.

For industrien i Norge er produktdesign og produktegenskaper utviklet ut i fra erfaringsbasert kompetanse over tid. Dette er grunnlaget for bedriftenes strategiske valg både nedover i verdikjeden og fremover når det gjelder merkevare og eksport.

Utviklingsprosessene er komplekse da produktene både skal tilfredsstillende krav i markedet og i stor grad bedriftens produksjonsteknologi. Det blir behov for en mer formell kompetanse i bedriftene fremover.

Design og produktutvikling er bærebjelken for denne industrien i dag, og er hoveddriveren for utvikling av bedriftene.

Virkemiddelapparatet må settes opp til å kunne veilede og støtte en stor mengde slike prosjekter som har utgangspunkt i en bedrifts markedsmessige behov, og den verdikjede de har i dag og ser

for seg i fremtiden. Slik vil bedriftene utfordres og støttes til å fremme prosjekter som tar frem nye konsepter, eller videreutvikler eksisterende design, prosess og produkter.

For å få stor vekst i merkevare-, design- og ferdigvareindustrien forutsetter det en betydelig, målrettet og langsiktig satsing på programmer og andre virkemidler knyttet til produktutvikling og design, fra produkter og tjenester, til innpakning og emballasje.

Markedsorientering må ligge til grunn for prosjektene. Med det menes at prosjektene må ha et utgangspunkt i behov i markedet, og sektoren må utvikle seg fra det erfaringsbaserte grunnlaget idag til også å få og anvende mer systematisk kunnskap og kompetanse. Kompetansen i bedriftene innen design, prosess- og produktutvikling skal øke. Likeledes vil eksterne, nasjonale design- og produktutviklingsmiljøer utvikles.

SeaAir
2007SeaAir Barents
2013SeaAir Barents II
2016

HANSEN PROTECTION

«Som resultat av et intensivt samarbeide mellom kompetansemiljøer og markedet lanserte vi verdens beste redningsdrakt for helikopterpassasjerer, SeaAir i 2007»

TERJE GORM HANSEN, CEO

2005

Markedsbehov

- Forbedre sikkerheten for passasjerer som reiser i helikopter offshore
- Evaluering av eksisterende utstyr i markedet

Idèmyldring

- Input fra passasjerer, fagforeningsmiljø, operatører og myndigheter
- Samarbeid mellom kunder, forskningsmiljøet og fagmiljø i HP for å optimalisere sikkerhet og komfort.

2006–2007

- Konseptløsninger utarbeides og evalueres
- Prototyping
- Uttesting
- Lansering og utrulling

2013–2016

- Videreutvikling SeaAir Barents (2013)
- Videreutvikling SeaAir Barents II (2016)

Resultatet ble et SeaAir-konsept som har generert en omsetning for Hansen Protection på ca 2 milliarder NOK siden lanseringen av SeaAir i 2007

Foto: Eknor ASA



STRESSLESS-MERKET GIR TREDOBBL PRIS

Ekornes gjennomførte for noen år siden et interessant eksperiment i Frankrike. Noen konsumenter ble presentert for en umerket Stressless uten noen form for kommunikasjon, altså kun det fysiske produktet. Deretter ble de spurt om hva de ville betale. Svaret var omtrent 1/3 av den prisen stolen faktisk ble solgt for i franske møbelbutikker. Merket og innpakningen tredoblet altså betalingsviljen.

MERKEVARE

Sammen med design- og produktutvikling er det merkevarebygging som er driver for økt vekst og lønnsomhet i ferdigvareindustrien.

Flere studier viser at norsk industri oppleves å være globalt ledende på produktkvalitet, men klart svakere på merkevarebygging og markedsføring. Skal industrien lykkes bedre på den internasjonale arenaen, trengs det derfor et kompetanseløft i merkevarebygging og go-to-marked strategier.

For å styrke merkevarebygging i norske bedrifter må det satses på prosjekter i bedriftene som gir kompetanseheving og som bygger sterke merkevarer. I dette vil derfor strategisk posisjonering, merkevarestrategier, merkevareledelse og markedskommunikasjon stå sentralt.

De ulike eksportmarkedene er svært forskjellige og det må utvikles merkevarestrategier som er tilpasset det enkelte marked. Videre er salgs- og markedsføringskanalene i rask endring. Modeller for partnerskap med butikk-leddet som for eksempel shop-in-shop og eCommerce, vil være områder for både konkrete prosjekter og kompetanseheving.

Norge har flere bedrifter som er ledende globale merkevareaktører hvor deres merkevare gir betydelig merpris i markedet. Dette gjelder for eksempel Jotun, Jensen, Dale of Norway og Figgjo. Det er også mange flere norske merkevarer og

FLOKK

«Myndighetene bør stimulere til kompetanseutvikling, forskning på nedstrømsvirksomhet og bidra til å utvikle eksportstrategier slik at norsk ferdigvareindustri kan hevde seg enda sterkere internasjonalt.»

Lars. I. Røiri, CEO

Flokk er det nye navnet på Scandinavian Business Seating fra 2017. Scandinavian Business Seating ble etablert i 2007, som en konsolidering mellom norske HÅG, svenske RH og danske RBM. I 2015 kom hollandske BMA, i 2016/2017 ble de svenske selskapene Malmstolen og Offecct kjøpt inn og nå sist sveitsiske Giroflex.

Flokk med 550 ansatte omsatte i 2016 for 1,3 mrd NOK og med EBITA resultat på 16 %. Bedriften har fabrikker på Røros, Zwolle i Nederland og Nässjö og Tibro i Sverige.

Flokk differensierer seg på skandinavisk design, god ergonomi, høy kvalitet og miljøvennlige løsninger. Kundene er i økende grad opptatt av å kjøpe miljøvennlig, og bedriften bruker bl.a. resirkulert plast og aluminium i produktene. Flokk har konsolidert det nordiske markedet for kontorstoler, og er aktivt med på konsolideringen av det europeiske markedet. Det at de har bygget flere merkevarer, med sterke posisjoner i mange land og gode lokale distribusjonsnett, gjør at Flokk nå er størst i verdi på arbeidstoler i Europa.

En kjernekompetanse er høy automasjon med masseprodusert skreddersøm, innkjøps-/leverandørutvikling og betydelig satsing på innovasjon og produktutvikling. Hele verdikjeden er digitalisert, og



Foto: Flokk AS

montasjeproduksjon drives etter «just in time»-prinsippet. Bedriften satser mye på automatisering og høy teknologikompetanse. Denne kombinasjonen gjør at de har en lav direkte lønnsandel på produksjon, og dermed er konkurransedyktige i et internasjonalt marked. Målet er å bli en ledende kontorstol-leverandør på verdensbasis. Utover en sterk posisjon i Europa, er Flokk også etablert i Shanghai og Singapore, samt Australia og Emiratene.

Flokk er en del av norsk ferdigvareindustri, og det er store muligheter for denne industrien i Norge basert på kompetanse om automasjon, teknologi, design og produktutvikling. Myndighetene bør stimulere mer til kompetanseutvikling, til forskning på nedstrømsvirksomhet og bidra til å utvikle eksportstrategier slik at norske ferdigvareindustri kan hevde seg enda sterkere internasjonalt. I tillegg må det blir mer satsing på teknologiutvikling og kompetanse rundt avansert automasjon som bedriftene kan konkurrere på fra Norge.



Mass customization manufacture ved Håg-fabrikken på Røros.



Lady er en sterk merkevare fra Jotun.
Foto: Jotun AS

produkter som kan ha et stort potensiale for vekst og eksport.

En kjent merkevare gir grunnlag for å ta ut en høyere pris i markedet, som er viktig for å styrke verdiskapingen i et høykostland som Norge.

Merkevarebygging er et område norske bedrifter er svakere på enn bedriftene i våre naboland, og det norske virkemiddelapparatet mangler satsinger. Det er samtidig et kompetanseområde som er viktig for Norge. Merkevarebygging blir stadig viktigere og en sterk merkevare eller differensierende merkevarestrategi er også forutsetninger for å lykkes med eksportsalg eller netthandel. Her kan også en overordnet merkevarestrategi for Norge være viktig.

I tillegg må forsknings- og utviklingsmiljøene i Norge styrkes innen nedstrøm FoU som for eksempel merkevarebygging, go-to market og digital distribusjon. I dag er det få slike prosjekter som får støtte, noe vi ser blant annet innen Forskningsrådets BIA-ordning.



Linnea er et nytt design fra Hardanger Bestikk, som er Skandinavias største produsent av bestikk i rustfritt stål.

EFFEKTIV PRODUKSJON OG DIGITALISERING

Merkevare- og designdrevet ferdigvareindustri går spennende tider i møte, blant annet gjennom det som beskrives som den fjerde industrielle revolusjonen, en utvikling der internett smelter sammen med produksjon og produkter.

MER EFFEKTIV PRODUKSJON

Flere undersøkelser peker på at det er stort strekk i laget; fra bedrifter med mye papir og manuelt arbeid til bedrifter med høy grad av digitalisering, robotikk og automatisert produksjon.

Det er et stort potensiale i ferdigvareindustrien knyttet til økt digital deling av informasjon, digitalisering på operatørnivå, robotisering og automatisering.

Nye teknologier som additiv tilvirkning/3D-printing og 3D-strikking kan gi helt nye og uante muligheter både for design og for lønnsom produksjon i Norge.

Mange av ferdigvarebedriftene har lange tradisjoner og har utviklet bedriften gjennom flere teknologiskift. Denne utviklingen har som regel skjedd gradvis: nytt utstyr og nye maskiner er kapitalkrevende og krever ny kompetanse som det tar tid å bygge opp.

Det som er spesielt nå, er den stadig raskere teknologiske utviklingen og større krav til tverrfaglig kompetanse, kombinert med stadig mer globaliserte verdikjeder og global konkurranse. Den siste utviklingen innen robotteknologi kan lettere tilpasses småserieproduksjon småserieproduksjon,

noe mange av ferdigvarebedriftene har gjort. Dette vil også gjøre det mulig å hente tilbake produksjon som har vært flagget ut.

DIGITALISERING OG DISTRIBUSJON

Delingsøkonomi og digitale plattformer endrer forbrukeradferd, reduserer transaksjonskostnader og muliggjør kortere vei til markedet for merkevareeiere og produsenter.

Digitalisering påvirker både tilbud, etterspørsel, design, produksjon, distribusjon og logistikk. Digitalisering muliggjør nye forretningsmodeller og utfordrer dagens distribusjonsmodeller. Flere produsenter har nå blitt direkte selgere til sluttbruker og en ser flere steder at nettsalg på kort tid har blitt en viktig salgskanal hvor produsenter ikke lenger benytter den tradisjonelle varehandelen.

Raskere endringstakt blir stadig viktigere for fremtidig konkurransekraft. Innovasjonskapasitet og evne til teknologiadaptasjon er avgjørende for å sikre industrivinnere i denne overgangen.

Derfor må nedstrøms forskning og utvikling innen digitalisering, go-to-market, samt merkevare og design, oppprioriteres innen ordninger som BIA og i akademia.

KONTINUERLIG FORBEDRING/LEAN

Det er ikke kun tilgang på kapital, avansert teknologi og teknologisk kompetanse som er avgjørende for bedriftenes evne til raskt å kunne ta i bruk ny teknologi.

Bedriftenes evne til kontinuerlig forbedring er selve grunnlaget for å kunne implementere ny teknologi. Denne evnen består blant annet av



medarbeidernes motivasjon, lojalitet, medvirkning og engasjement – kort sagt en bedriftskultur som støtter opp under nødvendige endringer. Dette kan ikke kjøpes, men må utvikles i den enkelte bedrift.

Også her er det et stort uutnyttet potensiale. Norske bedrifter, med sine flate strukturer og ofte godt samarbeid og kort avstand mellom ledelse og ansatte har gode forutsetninger for å kunne bygge opp sterk endringskompetanse.

Lean og andre bedriftsutviklingsprogrammer er gode verktøy for å fremme kontinuerlig forbedring og medarbeiderdrevet innovasjon. Dette har flere industribedrifter erfart, både gjennom Proff-programmene i regi av Norsk Industri, Fellesforbundet og Industri og Energi, og i egen regi.

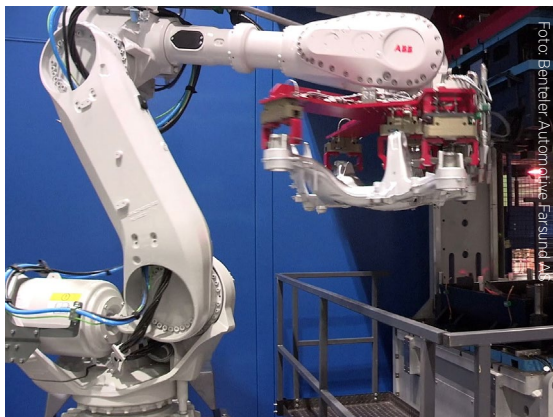
I Sverige er det en stor satsing for vareproduserende SMB-industri, Produksjonslyftet. Erfaringene fra dette programmet og fra Proff tyder på at slike bedriftsutviklingsprogram bør gå over to til tre for at bedriftene skal opparbeide tilstrekkelig kompetanse, kraft til videreutvikling og tid nok til å endre bedriftskulturen. Det bør etableres liknende programmer i Norge.

KLYNGER

Mange industribedrifter er med i nettverks- og klyngesamarbeid for å styrke sin langsiktige innovasjonsevne. Samarbeidet med kunnskapsmiljøer og andre bedrifter bidrar til økt innovasjon og kompetanse.

KATAPULT

Vi tror at Norsk Katapult, som er i oppstartsfasen



Automatisert produksjon av bildeler hos Benteler Automotive Farsund AS.

og under utvikling, kan bli en viktig koblings- og spredningsarena for industriell og akademisk kompetanse frem mot 2030.

Her kan industrien, virkemiddelapparatet og FoU-institusjoner kobles i nettverk, prosjekter og kunnskapsspredningsaktiviteter.

KOBLING FERDIGVARER OG RÅVARER

Mange ferdigvareindustribedrifter henter deler eller halvfabrikata til egen produksjon fra utlandet. Dette gjelder for eksempel ull, aluminium og treverk.

Samtidig er Norge stor produsent av råvarer og halvfabrikata innen noen av disse områdene, hvertfall de som er eksemplifisert over. Det mangler en leverandørindustri som tar råvaren frem til et fremstillingsnivå som ferdigvareindustrien kan nyttiggjøre seg. I eksemplene nevnt her er det sikkert flere årsaker bak denne situasjonen, men en er at råvareindustrien har vært volumorientert. Det ligger derfor et potensiale for økt norsk verdiskaping i bearbeiding av råvarer/halvfabrikata.

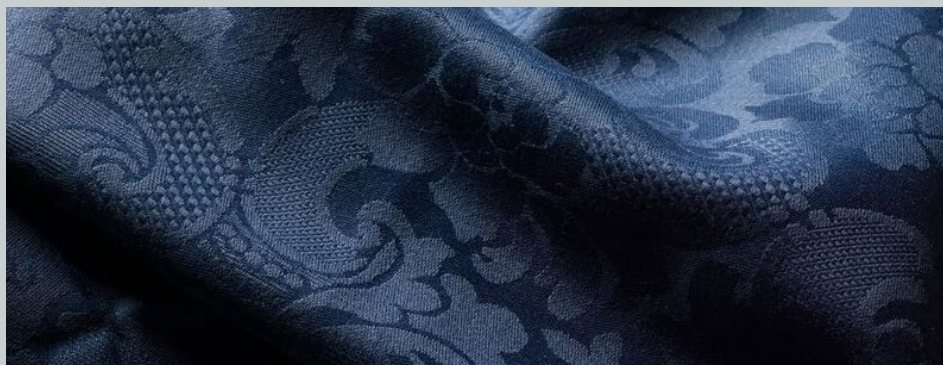


Foto: Gudbrandsdalens Uldvarefabrik AS

GUDBRANDSDALENS ULDVAREFABRIK

KJAPPE FAKTA

Bedrift:
Gudbrandsdalens
Uldvarefabrik
Antall ansatte: 85
Grunnlagt: 1887
Omsetning: 123 mill. i
2016
Eksportandel: 60 %

Gudbrandsdalens Uldvarefabrik på Lillehammer er en av Europas ledende produsenter av møbelstoffer og den største produsenten av landets bunadsstoffer.

– Vi har spesialisert oss på ullstoffer, og har overlevd i en meget tøff bransje med sterk konkurranse fordi vi kontinuerlig har jobbet med våre fire hjørnesteiner: Kvalitet, Design, Miljø og Produksjon, sier administrerende direktør Jan Skrefsrud.

I europeisk sammenheng er bedriften unik fordi den er en komplett tekstilprodusent med alle prosesser under eget tak. Dette gir fleksibilitet og et stort handlingsrom for produktutvikling og design som er en av våre styrker. Vi har blant annet mottatt «Merket for god design» hele 17 ganger inkludert en hederspris.

Gudbrandsdalens Uldvarefabrik er opptatt av å produsere så miljøvennlig som mulig, og forsøker å ligge i forkant når det gjelder bruk av miljøvennlige fargestoffer og kjemikalier. Store deler av kolleksjonen er miljøsertifisert.

– Ulla vi bruker har siden 60-tallet vært hentet fra New Zealand, men etter flere års samarbeid med Norilia om sortering av norsk ull kan vi igjen produsere våre stoffer med norsk ull. Miljø- og omdømmemessig er norsk ull meget bra og tilfredsstillende for både Svanen og EU-blomst, forteller Skrefsrud.

For å være konkurransedyktige har vi satt stort fokus på kostnadsreduksjoner og produktivitet og vi jobber aktivt med forbedringsprosjekter basert på Lean.

Vi er optimister og har god tro på omsetningsvekst fremover.

FORSLAG TIL PROGRAM FOR MERKEVARE OG DESIGNDREVEN FERGIGVAREINDUSTRI

For å realisere de store mulighetene i ferdigvareindustrien må nye virkemidler etableres og eksisterende virkemidler styrkes innenfor produktutvikling, design, mer effektiv produksjon og merkevarebygging.

Det må utvikles et nasjonalt program med virkemidler som er særskilt tilpasset mulighetene og utfordringene i sektoren.

Vi foreslår at det utvikles et nasjonalt program med produktutvikling/design, mer effektiv produksjon og bygging av sterke internasjonale merkevarer med støtte til både konkrete enkelt- og flerbedrifts-prosjekter. Programmet bør vektlegge;

PRODUKTUTVIKLING OG DESIGN er grunnlaget for konkurransekraften. Norge får ofte i internasjonale sammenligninger en lav innovasjonsgrad, samtidig som dette er den store vekstdriveren i ferdigvareindustrien. Det foreslås derfor en økt satsing på å fremme prosjekter som tar frem nye konsepter eller videreutvikler eksisterende design, prosess eller produkt. Bærekraft bør være en del av satsingen.

MERKEVAREBYGGING Virkemiddelapparatet må settes opp til å kunne veilede og støtte en stor mengde slike prosjekter som har utgangspunkt i en bedrifts markedsmessige behov og den verdikjede de har i dag og ser for seg i fremtiden. For å få stor vekst i merkevare-, design- og ferdigvareindustrien forutsetter det en målrettet og langsiktig satsing på programmer eller virkemidler som kan anvendes til å utvikle eller

forbedre merkevarestrategien. Her vil også en overordnet merkevarestrategi for Norge være viktig. Profilerings av norske merkevarer og design i viktige markeder er del av en slik satsing, som blant annet er foreslått av Samarbeidsrådet for møbel og interiørdesign, hvor blant annet DOGA er med.

EN MER EFFEKTIV PRODUKSJON skal gi støtte til bedriftsprojekter innen digitalisering av verdikjeden, automatisering og mer effektiv produksjon gjennom for eksempel LEAN.

Det bør etableres et privat/offentlig samarbeid med bedriftsutviklings-/LEAN-programmer hvor Innovasjon Norge bør spille en koordinerende rolle. Programmene bør gå over 2-3 år og gjerne bygges opp regionalt.

EKSPORT

Skal norsk ferdigvareindustri lykkes med økt vekst og verdiskaping, er eksport det sentrale grepet.

Ferdigvareindustrien består i dag, i motsetning til den råvarebaserte industrien, i stor grad av små- og mellomstore bedrifter med hjemmemarkedet som hovedarena. Økt eksport fordrer således kompetanseheving i internasjonalisering og eksportstrategier, og at den økonomiske risikoen reduseres.

Mens den kapitalkrevende eksportindustrien støttes gjennom ordninger som Eksportkreditt og GLEK, finnes det ikke tilsvarende for ferdigvareindustrien. Det er derfor viktig å få på plass en eksportsatsing.

I Sverige og Danmark finnes det allerede eksportutviklingsprogrammer som Norge kan ta lærdom fra, senest re-etablert i Sverige i 2015, med 800 millioner svenske kroner i perioden 2016–19.

Sammenlignet med våre naboland har norske ferdigvarebedrifter lavere total eksport og Norge en langt mindre ferdigvareindustri.

Bedriftene har en sterk posisjon hjemme, men er

utsatt for sterk internasjonal konkurranse også her. For å bygge en lønnsom eksportposisjon kreves flere års investeringer som for små og mellomstore bedrifter med en svak kapitalsituasjon er krevende. For å lykkes på eksportmarkedene kreves det en langsiktig satsing. For å korte ned tiden og bidra til å utløse nye eksportsatsinger for ferdigvareindustrien foreslås en eksportutviklingsordning som kan bidra i flere år både for enkeltbedrifter og grupper av bedrifter.



Med dagens oljepris må eksporten fra andre næringer fordobles mot år 2040 for at vi skal opprettholde vår levestandard.

Fra rapporten: Norge 2016: Sterke på produkt, svake på marked, Innovasjon Norge

Ordningen skal støtte både kompetanseutviklingsprosjekter og konkrete internasjonale markedsaktiviteter.

En forsterket norsk eksportutviklingsordning, vil bidra til å utvikle mer eksport og norske arbeidsplasser. I våre naboland finnes det slike konkrete eksportstøtteordninger gjennom Dansk Eksportråd og «Sveriges exportstrategi», som den svenske regjeringen lanserte høsten 2015.

I regjeringens Industrimelding fra mars 2017 foreslås å utarbeide en strategi for eksport og internasjonalisering for å sikre at norske bedrifter har gode og konkurransedyktige rammebetingelser. Her har vi pekt på manglende rammevilkår, og viktigheten av å fylle en eksportutviklingsordning med relevant innhold. Her i veikartet skisseres viktige mål og innhold.

EKSPORTUTVIKLINGSORDNING

En viktig forutsetning for å nå målsettingen i veikartet er at det etableres en ny eksportutviklingsordning. Den skal ha som formål å øke eksporten spesielt fra små og mellomstore bedrifter da den er risikoavlastende og fyller et hull i dagens virkemiddelapparat.

For en bedrift som er etablert gjennom noen få forhandlere/kunder i et eksportmarked er kapitalutfordringen hovedproblemet ved en større eksportsatsning. En eksportstrategi for bedriften vil være fundert i en flerårig forretningsplan hvor bedriften gjør investeringer for å utvikle sin gjennomføringskraft. Dette vil f.eks. være ny webside, markedsundersøkelser, messe- og salgsaktiviteter, PR, kontor i eksportlandet, ansettelse og logistikk. For små og mellomstore

bedrifter er dette kostbart, og inntektene vil komme gradvis i etterkant.

For mange er denne kapitalutfordringen/ investeringen – eller risikoen – for stor til at man tør gå i gang med en strategisk eksportsatsning. Eksportutviklingsordningen vil derfor være en risikoavlaster ved at bedriften kan få støtte på eksempelvis en tredjedel av investeringene/utgiftene for eksempel i tre år.

Ordningen må gjelde i land eller regioner som har høy BNP, høy forventet vekst eller store hindre som bedriftene må overkomme for å få en fot inn i markedet. En ny eksportutviklingsordning vil gi Norge flere ben å stå på, og tangere deler av satsingen på Merkevarer Norge.

DALE OF NORWAY



Foto: Dale of Norway AS

KJAPPE FAKTA

Bedrift: Dale of Norway

Antall ansatte: 78

Grunnlagt: 1879

Omsetning: 115 mill. i
2016

Eksportandel: 50 %

Dale of Norway er kjent for strikkeklær av høyeste kvalitet basert på vakre norske design og 100 % ren ull.

Bedriften, som har fabrikk og hovedkontor på Dale mellom Bergen og Voss, er en hjørnestensbedrift i lokalsamfunnet.

Siden design og produktutvikling og strikkingen fortsatt skjer i Norge, kan produksjonsteamet følge hvert steg i prosessen, og med dette sikre optimal kvalitet til minste detalj.

Dale of Norway omsatte i 2016 for ca. 115 mill NOK, hvorav ca. 50 % er eksport.

I løpet av de siste 3 årene har selskapet gjennomgått en stor fornyelsesprosess med

bl.a. modernisering av kvaliteter og design for å tilfredsstille den moderne forbruker, både innen områdene tradisjon, sport og mote. Dette har blitt meget godt mottatt i markedet, både i Norge og internasjonalt. Dale of Norway har derfor i dag et betydelig potensiale for vekst, spesielt innen eksport, hvor selskapet styre mener selskapet har all muligheter til å nå en omsetning på 3–500 millioner i løpet av en periode på 5–10 år. Potensialet er stort både USA, Europa og ikke minst i Asia, hvor Dale of Norway i dag har minimal omsetning. Utfordringen er å finne riktige samarbeidspartnere i de ulike land, og å klare å få nok forhandlere og omsetning relativt raskt i hvert land, slik at investeringene i nye markeder ikke skader selskapets økonomi for øvrig.

MILJØ OG BÆREKRAFT

Klimaendringer og miljøproblemer er et økende problem i verden. Vi beveger oss mot et lavutslippssamfunn og det trengs en grønn vekst i industrien. I norsk ferdigvareindustri pågår en kontinuerlig omlegging fra gårsdagens produkter i retning av bærekraftige produkter med endrete metoder og materialer. Det brukes en økende grad av resirkulerte innsatsvarer og produktene kan i økende grad resirkuleres i etterkant.

Norske ferdigvarer har et godt miljømessig utgangspunkt. Produktene produseres i samsvar med norske lover og regler knyttet til arbeidsforhold, helse, kjemikaliebruk og ytre miljø. Elektrisitet fra vannkraft gjør at CO₂-avtrykket blir betydelig lavere enn i for tilsvarende produkter produsert i land med en annen energimiks. Vi tror at bærekraft og miljøvennlig produksjon vil bli stadig viktigere frem mot 2030 og at dette i økende grad vil bli en konkurransemessig fordel for norske ferdigvarebedrifter. Hittil har markedet bare i begrenset grad vært villig til å betale for dette.

Det er en økende bevissthet i befolkningen og hos profesjonelle kunder knyttet til bærekraft og bedrifters samfunnsansvar. For eksempel arbeider en rekke internasjonale merkevarer innen tekstil og sportsprodukter for å bli mer bærekraftig og kommunisere dette til forbrukeren.

Det er også en utvikling med flere myndighetspålagte krav til miljø og sirkulær økonomi.

Norske ferdigvarebedrifter har et godt utgangspunkt, men også en del utfordringer de må løse. Dette kan være knyttet til håndtering av resirkulering og avfallsstrømmer, sertifiseringer, merking og dokumentasjon både av egenproduserte og innkjøpte varer og av underleverandører. For en del bedrifter og bransjer finnes det gode løsninger i dag.

Virkemidler

Bruke offentlig innkjøpspolitikk mer aktivt enn i dag ved å stille strengere krav til miljø, kvalitet og innovasjon, blant annet;

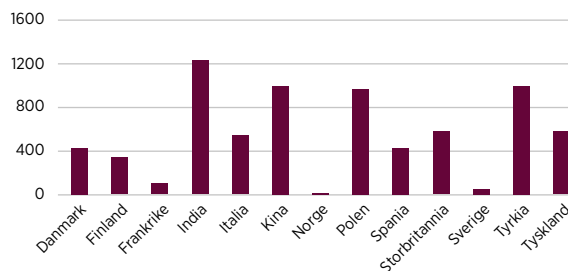
- Det nye kravet om å vekte miljø med minimum 30 prosent der dette er relevant er viktig, og for de fleste industriprodukter er dette relevant.
- Det offentlige som er en stor innkjøper må gå i front for utvikling av mer innovative løsninger. Dette kan gjøres ved å utlyse utviklingskontrakter som kan bidra til å løfte frem nye produkter og løsninger.
- For å bidra til effektive og gode innkjøp er det viktig at offentlige myndigheter og etater samarbeider med bransjene/bedriftene om å utarbeide fornuftige innkjøpskriterier som styrker norsk verdiskaping.

NORSK STØPEGODS – EN MILJØVINNER



Foto: Jøtul AS

CO₂-UTSLIPP, kg/tonn smeltet jern



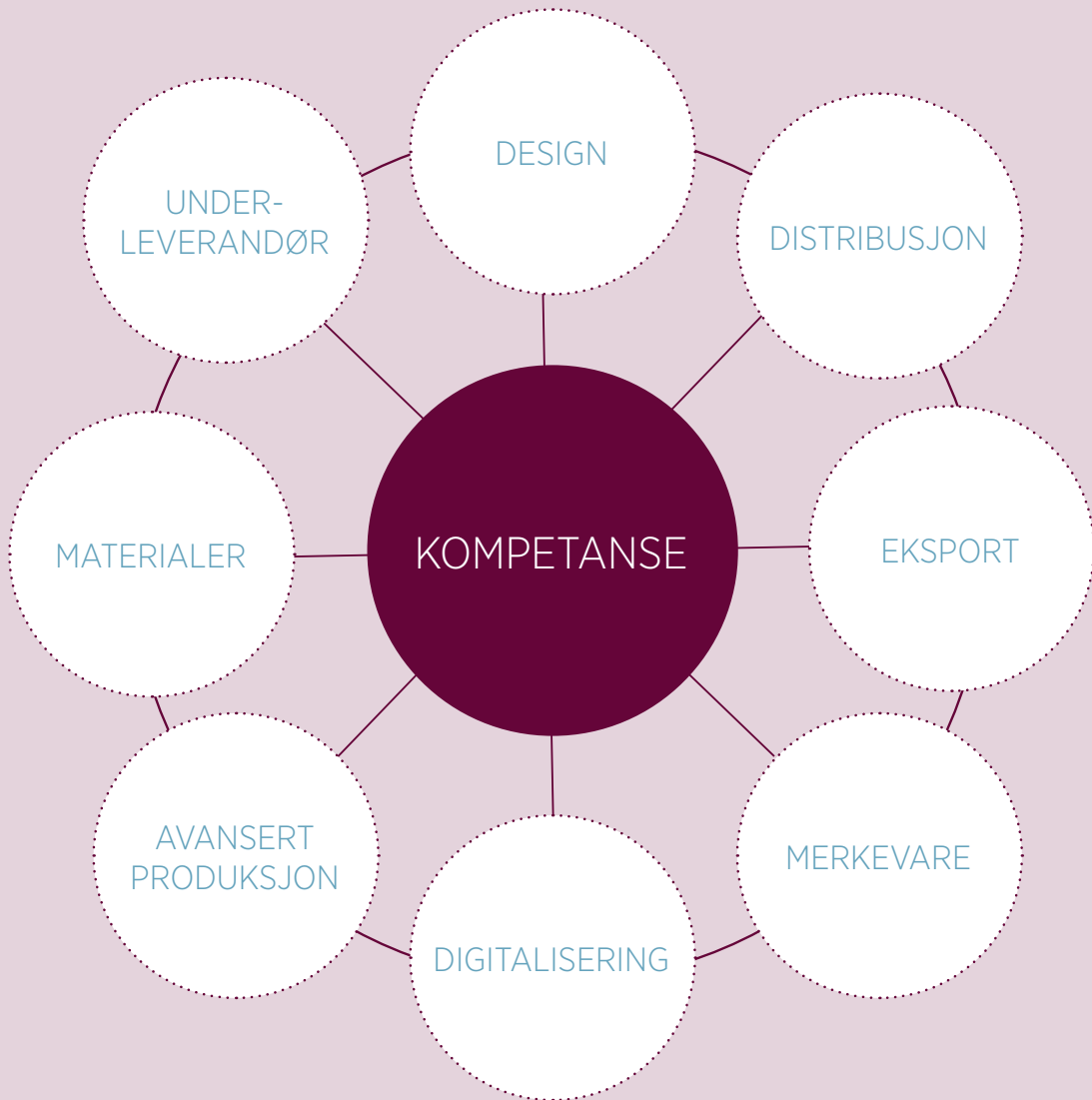
Karbondioksidutslipp for smelting av jernkomponenter.

Fremstilling av støpte komponenter av jern og andre metaller er en energiintensiv prosess. Norske støperier er en viktig del av den sirkulære økonomien. De støper komponenter og produkter; alt fra ovner, kumlokk, anoder, propeller til bildeler og motordeler og en stor del av råvaren er resirkulert metall. Elektriske ovner benyttes til smelting og kombinert med norsk vannkraft gir dette en verdensrekord i miljøvennlig produksjon. Smelting av ett tonn jern gir et CO₂-utslipp

på 20 kg mens utslippene fra tilsvarende produksjon i Kina, Polen og Vest-Tyskland er på 986 kg, 979 kg og 578 kg CO₂.

Transport av støpegods gir også et betydelig bidrag til utslipp – f.eks. kan transport av ett tonn gods fra Kina gi et utslipp av størrelsesorden 500 kg.

Kilde: Swerea Swecast Rapport nr. 2016-008
Climate impact of metal-casting, Martin Wänerholm





KOMPETANSE

Merkevare, design og ferdigvareindustrien er en kunnskapsbasert sektor i Norge i dag, fra kreativ-til ingeniørkompetanse på en akse til internasjonale merkevarer.

Kompetanse går som en rød tråd gjennom alle aktivitetene og prosessene i ferdigvarebedriftene. Det er på grunn av avansert kompetanse innen design/produktutvikling/materialbruk og produksjon, kombinert med kunnskap om underleverandører, markeder, merkevare, konkurrenter og kompetansemiljøer at disse bedriftene lykkes.

Evnen til innovasjon, forbedring av prosesser og til å bringe nye produkter til markedet raskere og mer kosteffektivt er avgjørende for bedriftenes konkurranseevne.

Den stadig raskere utviklingen som utfordrer alle kompetanseområdene gjør at spesielt små og mellomstore bedrifter blir mer sårbare. Viktig kompetanse innehas ofte av en eller noen få nøkkelpersoner.

Dessuten rekrutteres ofte medarbeidere på bakgrunn av lokal tilknytning og egnethet, mens

opplæring/utvikling av faglig spisskompetanse skjer i bedriftsregi.

Siden mange bedrifter opererer i nisjemarkeder og er geografisk spredt er det en utfordring å opprettholde eller opprette faglige nettverk. For en del bedrifter finnes det heller ikke forsknings- og utdanningsmiljøer i Norge. Dette gjelder for eksempel for tekstilbedriftene.

Kunnskapsdeling, tverrfaglighet og gode systemer for opplæring og kompetanseoverføring er viktige stikkord når det gjelder å bygge kompetanse i bedriftene. Derfor er det viktig å legge til rette for at bedriftene kan lære av hverandre, av underleverandører og samtidig sikre at vi har industri og fagmiljøer i teknologifronten. Her er blant annet klyngesamarbeid et godt virkemiddel.

Samtidig skjer det en positiv utvikling i det formelle kompetansenivået hos medarbeiderne i bedriften. Mer akademisk kompetanse er også viktig, og utdanningssektoren må gis stimuli til mer samarbeid.

KAPITALTILGANG OG FORMUESKATT

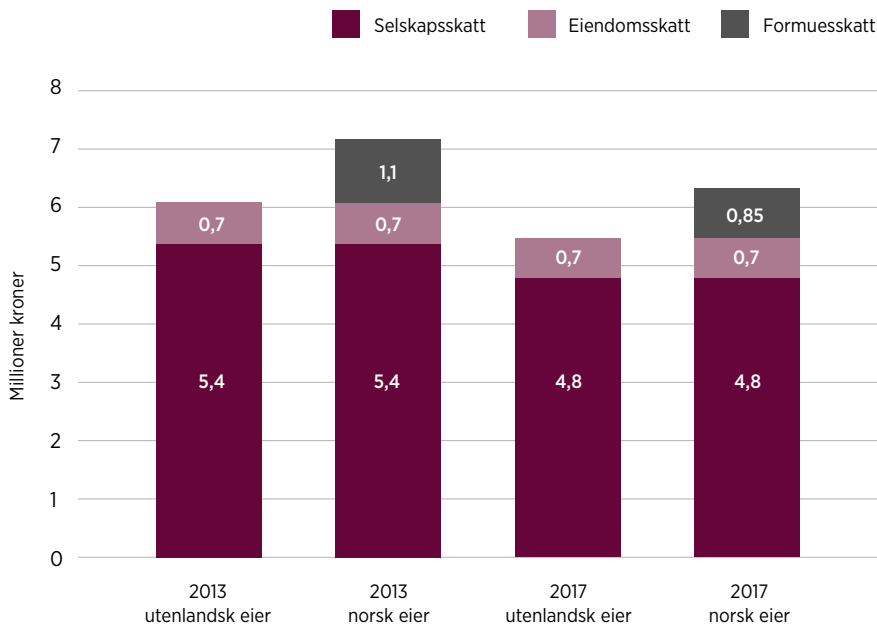
Norge er et høykostland og vi forventer at det vil gjelde også fremover. Derfor er tiltak som styrker kapitaltilgangen, hindrer diskriminering av norske eiere og øker bruken av moderne teknologi i industrien viktig.

For at bedriftene skal være konkurransedyktige er det helt vesentlig at det legges til rette for oppbygging av kapital som gjør bedriftene i stand til å investere blant annet i design, merkevare og moderne maskiner og utstyr. Digitalisering, automatisering og bruk av ny teknologi er svært kostbart.

Tilgangen på kapital er derfor helt avgjørende for å få til en forsterket vekst i denne delen av industrien.

I dag gjør formuesskatten investeringer i bedrifter mindre lønnsomme og norske eiere må betale en skatt en utenlandsk eier slipper. Fjerning av formuesskatt på arbeidende kapital og økning av avskrivningssatsene er svært viktig. Dette vil bidra til økt kapitaloppbygging i norskeide bedrifter.

Skatt på maskininvestering



KONKLUSJONER

Design-, merkevare- og ferdigvareindustrien har vokst de siste årene. I dag utgjør sektoren 6 prosent av norsk eksport, mot en fjerdedel i våre naboland. Veikartet peker på forutsetninger som kreves for å nå visjonen om en dobling av sektorens størrelse og stå for 12 prosent av Norges vareeksport.

Norge trenger økt eksport fra flere sektorer om velferdsnivået skal opprettholdes. Oljen vil fortsatt gi store inntekter, men veksten er over.

Merkevare-, design- og ferdigvareindustrien har i stor grad stått utenfor politisk oppmerksomhet og manglet nasjonale virkemidler og satsinger. Likevel finner vi idag de fleste av landets internasjonale merkevarer og eksportsuksesser her, og bedrifter som er langt fremme i den grønne veksten.

Design-, merkevare-, og ferdigvareindustrien kan levere økt eksport og verdiskaping, men da trenger denne industrien å få oppfylt flere forutsetninger om rammevilkår, virkemidler og programmer for vekst, som beskrevet i dette veikartet.

Veikartet peker på disse hovedforutsetningene for å nå visjonen:

- Løfte design- og merkevaredrevet ferdigvareindustri til en strategisk eksportnæring for

Norge. Viktigste virkemiddel er en ny eksportutviklingsordning som bidrar til risikoavlastning, særlig for små og mellomstore bedrifter, ved etablering i nye eksportmarkeder.

- Stimulere til økt industriproduksjon i Norge gjennom investeringstilskudd og programmer innen design- og produktutvikling, mer avansert produksjon, produktivitet og bygging av sterke internasjonale merkevarer, og ved å koble design- og merkevaredrevet ferdigvareindustri og råvareindustri.
- Avansert «nedstrøms» forskning og utvikling innen merkevare, «go-to market», design og digitalisering må prioriteres høyere innen ordninger som BIA og i akademien.
- Rammebetingelser for norske eiere må likes tilles med utenlandske for å sikre økt kapitaloppbygging til investeringsprosjekter i industrien.
- Bruke offentlig innkjøpspolitikk mer aktivt enn i dag ved å stille strengere krav til miljø, kvalitet og innovasjon.



BESØK VÅR FACEBOOK-SIDE
Skann QR-koden eller gå inn på
www.facebook.com/NorskIndustri/



SJEKK UT VÅR NETTSIDE
Skann QR-koden eller gå inn på
www.norskindustri.no

NORSK INDUSTRI

Næringslivets Hus, Middelthuns gate 27
Postboks 7072 Majorstuen, 0306 Oslo

Tlf. 23 08 88 00
post@norskindustri.no

norskindustri.no
twitter.com/NorskIndustri

Norsk Industri er den største landsforeningen
i Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO).