

# Med vinden i ryggen - Underveisevaluering av prosjektet «Havvind i Frankrike»

Rapport fra Oxford Research

**Knowledge for a better society**

Oxford Research utvikler kunnskap for et bedre samfunn, ved å kombinere vår kompetanse innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøker, analyser og evaluerer på tvers av fagområder og på en rekke tematiske felt, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferdsområdet, arbeidsmarkeds- og utdanningsområdet, samt på forsknings- og innovasjonssystemer.

Vi legger til rette for implementerings- og endringsprosesser basert på utfallet av våre utredninger og analyser.

Oxford Research ble etablert i 1995 og er en del av Oxford Group. Vi har kontorer i Danmark, Norge, Sverige, Finland, Latvia og i Belgia (Brussel).

**Oxford Research AS**

Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
Norway  
(+47) 40 00 57 93  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)  
[www.oxford.no](http://www.oxford.no)

**Oppdragsgiver**

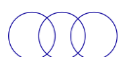
Innovasjon Norge

**Prosjektperiode**

Mai – august 2022

**Team**

Prosjektleder Yngve Schrøder Tufteland  
Prosjektressurs Johan Løkken  
Prosjektressurs Bjørn Brastad



**The venn-diagram** is a stylistic representation of Oxford Research's efforts to combine competences in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.

## Forord

Program for store internasjonale muligheter (High Potential Opportunities) er en del av Innovasjon Norges strategi for å øke norske bedrifters eksport, hvor prosjekter og muligheter for oppdrag i andre land skal realiseres gjennom støtte og fasilitering fra et samlet virkemiddelapparat. Prosjektet «Havvind i Frankrike» inngår i HPO-prosjektet «Havvind i Europa» og er det prosjektet som har kommet lengst i arbeidet. Havvind var også en strategisk satsing i Team Norway i Frankrike før det offisielt ble del av HPO. Oxford Research har på oppdrag fra Innovasjon Norge underveisevaluert prosjektet «Havvind i Frankrike».

Vårt hovedfunn er at prosjektet «Havvind i Frankrike» fungerer godt etter formålet innenfor rammene av hva man realistisk sett kan forvente seg. Samtlige bedrifter vi har intervjuet er positive til tilbudet de har mottatt, særlig med tanke på nettverk og mulighet til å møte potensielle kunder på riktig nivå. Samarbeidet i Team Norway fungerer også godt, og vår hovedanbefaling er at samarbeidspartnerne fortsetter det gode arbeidet med tilsvarende innretning fremover. Utover dette har vi forslag til mindre justeringer i kursen.

Evalueringen ble gjennomført i perioden mai 2022 til august 2022, og er utarbeidet av senioranalytiker Yngve Schrøder Tufteland, senioranalytiker Johan Løkken og sjefsanalytiker Bjørn Brastad.

Vi takker Innovasjon Norge for et spennende prosjekt og for godt samarbeid og gode innspill underveis.

Kristiansand, 11. august. 2022

Yngve Schrøder Tufteland  
Senioranalytiker  
Oxford Research AS

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Om oppdraget</b> .....	<b>4</b>
1.1 Kort om satsingen og prosjektet.....	4
1.2 Oppdragets formål og problemstillinger .....	6
1.3 Metodisk grunnlag .....	7
<b>2. Relevans og tilfredshet</b> .....	<b>9</b>
2.1 Er bistanden fra Team Norway relevant og nyttig? .....	9
2.2 Kartlegging og/eller realisering av kommersielle muligheter i markedet.....	10
2.3 Bedriftenes vurderinger av addisjonalitet .....	10
<b>3. Samarbeid</b> .....	<b>12</b>
3.1 Tettere samarbeid mellom virkemiddelaktørene (Team Norway) på havvind i Frankrike? .....	12
3.2 Har Team Norway bidratt til raskere progresjon og måloppnåelse ved å samarbeide? .....	14
3.3 Koblinger og nettverk mellom bedriftene i Norge og Frankrike.....	14
3.4 Er det synergier på samarbeid som bør utnyttes bedre? .....	15
<b>4. Bruk av offentlige virkemidler</b> .....	<b>17</b>
4.1 Tar prosjektet i bruk de mest relevante tiltakene i virkemiddelapparatet? .....	17
<b>5. Organisering og arbeidsmåter</b> .....	<b>19</b>
5.1 Er prosjektet organisert på en hensiktsmessig måte? .....	19
5.2 Er roller og ansvarsfordeling avklart og tydelige? .....	19
5.3 Tilstrekkelig kompetanse på marked, fag og næringen? .....	20
5.4 Innovasjon Norges evne til å styre og lede prosjektet .....	21
<b>6. Hovedfunn og anbefaling</b> .....	<b>22</b>
6.1 Hovedfunn .....	22
6.2 Anbefalinger .....	24

# 1. Om oppdraget

## 1.1 Kort om satsingen og prosjektet

I 2020 lanserte Innovasjon Norge rapporten «Rigget for Eksport». Rapporten var Innovasjon Norges tilsvarende på et oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) med anbefalinger om en fremtidig rigg for å bidra til økt eksport, flere internasjonale investeringer og økt kunnskaps- og teknologisamarbeid i næringslivet.<sup>1</sup> I rapporten presenteres tre nivåer for arbeidet med å øke norske bedrifters eksport:

1. Digitalt grunntilbud for alle (Basistilbud)
2. Spisset satsing på eksportutvikling for bedrifter med de beste forutsetningene (Global Gateway)
3. Store internasjonale muligheter (High Potential Opportunities)

Det tredje nivået «Store internasjonale muligheter» (heretter HPO) er en satsing hvor prosjekter og muligheter for oppdrag i andre land skal realiseres gjennom støtte og fasilitering fra et samlet virkemiddelapparat. Med en felles koordinert innsats vil en hjelpe norske bedrifter med å vinne store kommersielle kontrakter internasjonalt. En hovedtanke bak satsingen er at norske bedrifter, med støtte fra virkemiddelapparatet og andre organisasjoner, lettere får kontrakter enn om de hadde operert på egenhånd.

Innovasjon Norge utgjør, sammen med andre aktører i virkemiddelapparatet, departementer, ambassader, næringsklynger, bedrifter og næringsorganisasjoner Team Norway. Disse aktørene skal i samarbeid hjelpe norske bedrifter med å vinne store kommersielle kontrakter internasjonalt. (Nærmere omtale av de involverte aktørene i prosjektet «Havvind i Frankrike» gjøres i kapittel 1.1.3.)

Målgruppen for satsingen er norske bedrifter med vilje og kapasitet til å levere på oppdrag i utlandet. Gjennom deltakelse i satsingen forventes det at bedriftene bruker ressurser og kapital i prosessene for å oppnå kontrakter.

### 1.1.1 Satsingens målsettinger

Målene med satsingen er å øke verdiskapingen og eksporten blant norske bedrifter. Resultatmålene for satsingen er som følger:

- Norske bedrifter har vunnet kontrakter på minimum 500 mill. kroner
- Samlet kontraktsum/oppdrag oppnås innen 6 år

---

<sup>1</sup> Innovasjon Norge (2020) «Rigget for eksport – Sterkere, mer strategisk og nær bedriftene». <https://www.innovasjon norge.no/globalassets/0-innovasjon norge.no/om-innovasjon-norge/nyheter/rigget-for-eksport-1.pdf>

- Samarbeidet mellom bedriftene har ført til bedre progresjon og resultater enn om programmet og prosjektene ikke hadde vært etablert
- Samarbeidet i Team Norway/virkemiddelapparatet har bidratt til bedre progresjon og resultater enn om programmet og prosjektene ikke hadde vært etablert
- Synliggjøring av norske løsninger i de utvalgte landene og sektorene der prosjektene etableres

### 1.1.2 Satsingens tjenester

Satsingen tilbyr ulike typer tjenester som varierer med innsats og intensitet avhengig av prosjektens fase og modenhet:

1. Identifisering og kvalifisering
2. Prosjektledelse og prosjektadministrasjon
3. Bedriftsspesifikke tjenester som kompetanse, nettverk, rådgivning, promotering og finansiering

Satsingen gir finansiell støtte til gjennomføring av drift og utvikling av prosjektene. Innenfor disse rammene prioriterer prosjektene aktiviteter som best mulig bidrar til å nå målene om avtaler og kontrakter. Bedriftene som deltar i de ulike prosjektene, skal også bidra med egne ressurser og betaler en egenandel som dekker noen av kostandene.

### 1.1.3 Havvind i Frankrike

Siden HPO startet opp i 2020, er det syv prosjekter som er godkjent og igangsatt.<sup>2</sup> Prosjektet «Havvind i Frankrike» inngår i HPO-prosjektet Havvind i Europa<sup>3</sup> og er det prosjektet som har kommet lengst i arbeidet. Det har fra norsk side vært jobbet med havvind-satsingen i Frankrike de siste fire årene. Arbeidet med å realisere kommersielle muligheter ble igangsatt allerede før HPO-satsingen, noe som sammen med markedets modenhet åpner opp for at norske bedrifter kan delta i anbudskonkurranser.

Det franske markedet for havvind er i en fase hvor en rekke havvindprosjekter allerede er i anbudsprosesser. Slik det påpekes i evalueringens grunnlagsdokumenter er det i Frankrike høye ambisjoner om å utvikle potensialet for vindkraft til havs. I den nasjonale energiplanen er det definert et mål om å bygge ut havvindkapasitet fra 2.4 GW installert i 2023 og 6.2 GW i 2028, med et årlig tilsig på inntil 2 GW fra 2025. Søkelforholdene er slik at betydelige deler av potensialet må hentes ut gjennom bruk av flytende

---

<sup>2</sup> Om HPO - <https://www.innovasjon Norge.no/no/tjenester/internasjonalt-satsing/kurs-og-kompetanse/High-Potential-Oppportunities-HPO/>

<sup>3</sup> Om Havvind i Europa - <https://www.innovasjon Norge.no/no/tjenester/internasjonalt-satsing/kurs-og-kompetanse/High-Potential-Oppportunities-HPO/havvind-i-europa/>

installasjoner. Her kan norske bedrifter benytte eksisterende ekspertise og utnytte konkurransefortrinn for å oppnå en gunstig posisjon.<sup>4</sup>

Basert på mulighetene i markedet og bedriftenes behov bistår Team Norway bedriftene som ønsker å etablere seg i det franske markedet med tjenester. Aktørene fra Team Norway som er involvert i prosjektet er følgende; Innovasjon Norge, NORWEP og Fransk-Norsk handelskammer (CCFN), Den norske ambassaden samt klyngene Norwegian Offshore Wind Cluster (NOWC), GCE Ocean Technology, GCE Node og Energy Valley.

For å bistå bedriftene er det fra Innovasjon Norge sin side dedikert 1 fulltids prosjektressurs på havvind. I tillegg har prosjektet en koordinator som jobber tredelt mellom Frankrike-, Europa-prosjektet og som støtte til HPO arbeidet sentralt. I tillegg jobber Norwegian Energy Partners (NORWEP) havvind-konsulent i markedet 20% samfinansiert av Innovasjon Norge og NORWEP.

I dette prosjektet er det dessuten etablert et partnerskap mellom Innovasjon Norge og Norwegian Offshore Wind Cluster, NORWEP og Kongstein som skal bidra med markedskunnskap, prosjektledelse, rådgivning og mobilisering av bedrifter og nettverk i prosjektene.

Aktivitetene i prosjektet har hittil i hovedsak omfattet:

- Systematisk kartlegging av konkrete muligheter
- Politisk dialog
- Merkevarebygging
- Messedeltakelse og konferanser
- Nettverksbygging på sentralt og regionalt nivå
- Delegasjonsreiser
- Direkte rådgivning og markedsintroduksjon for enkeltbedrifter
- Referanse til finansiering fra Innovasjon Norge og EksFin

Til nå har 19 norske bedrifter mottatt bistand og ulike tjenester fra Team Norway. De deltagende bedriftene er tenkt å kunne levere på ulike deler av verdikjeden for havvind, enten alene, eller i samarbeid med andre norske eller franske bedrifter.

## 1.2 Oppdragets formål og problemstillinger

Ettersom Havvind-prosjektet fortsatt er i en tidlig fase er en sentral del av oppdraget å belyse om prosjektet er på rett vei, og om det fungerer etter hensikten. Evalueringen har

---

<sup>4</sup> Innovasjon Norge (2022) – Grunnlagsdokument ifm. underveisevalueringen av prosjektet «Havvind i Frankrike».

fokusert på å samle erfaringer og læringspunkter for arbeidet som har blitt gjort for å kunne endre kurs, gjøre justeringer i tiltak og organisering samt å sørge for en god allokering av ressurser. Innovasjon Norge ønsker også råd til videreutvikling av prosjektet og hvordan programmet som helhet bør innrettes for å nå målsettingene. Oppdragets problemstillinger er gruppert i fire ulike dimensjoner, og listes opp i neste tabell.

Tabell 1 Evalueringens problemstillinger

<b>Dimensjoner og problemstillinger</b>	
<b>Relevans og tilfredshet</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I hvilken grad bedriftene opplever at bistanden fra Team Norway er relevant og nyttig</li> <li>• I hvilken grad bedriftene opplever at prosjektet har bidratt til å kartlegge og/eller realisere kommersielle muligheter i markedet</li> <li>• I hvilken grad bedriftene opplever at prosjektet har bidratt til bedre resultater enn om de skulle ha gått inn i markedet på egen hånd</li> </ul>	
<b>Samarbeid</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I hvilken grad prosjektet har bidratt til tettere samarbeid mellom virkemiddelaktørene (Team Norway) på havvind i Frankrike</li> <li>• I hvilken grad Team Norway har bidratt til raskere progresjon og måloppnåelse ved å samarbeide</li> <li>• I hvilken grad prosjektet har bidratt til koblinger og nettverk mellom bedriftene i Norge og Frankrike</li> <li>• Er det synergier på samarbeid som bør utnyttes bedre?</li> </ul>	
<b>Bruk av offentlige virkemidler</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorvidt prosjektet tar i bruk de mest relevante tiltakene i virkemiddelapparatet for bedriftene som er med i prosjektet</li> </ul>	
<b>Organisering og arbeidsmåter</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er prosjektet organisert på en hensiktsmessig måte?</li> <li>• Er roller og ansvarsfordeling avklart og tydelige?</li> <li>• Er prosjektet rigget med tilstrekkelig kompetanse på marked, fag og næringen for å bistå på en god måte?</li> <li>• Hvordan er Innovasjon Norges evne til å styre og lede prosjektet?</li> </ul>	

## 1.3 Metodisk grunnlag

Vi har gjennomført en dokumentstudie og gjort intervjuer av ulike aktørgrupper for å vurdere prosjektets relevans og tilfredshet, samarbeidet mellom virkemiddelaktørene, virkemiddelbruken, arbeidsmåter og organiseringen av prosjektet.

Dokumentstudien har primært bestått av ulike dokumenter som er utarbeidet for å beskrive prosjektet, nettsider for HPO og evalueringsoppdragets grunnlagsdokumenter.

Innledningsvis ble det gjennomført et eksplorativt intervju med prosjektledelsen ved Innovasjon Norge. Formålet med dette var å få en utdypende innsikt i prosjektet som var



viktig for utformingen av intervjuguider. I forlengelsen av dette ble det gjennomført 9 kvalitative intervjuer med totalt 11 aktører, hvorav 7 av informantene har vært representanter fra Team Norway og 4 informanter har representert bedrifter involvert i prosjektet av ulik størrelse, plassering i verdikjeden og internasjonal erfaring.

Oppdragets ramme har gjort at rapporten først og fremst består av en systematisering av aktørens tilbakemeldinger. Vi har bygd på disse for å utføre et begrenset omfang med vurderinger av Innovasjon Norges veivalg og komme opp med forslag til forbedringer.

## 2. Relevans og tilfredshet

I dette kapittelet ser vi på bedriftenes opplevelser av bistanden fra Team Norway og på hvilken måte havvind-prosjektet har bidratt til å realisere kommersielle muligheter, samt om prosjektet har bidratt til bedre resultater for bedriftene enn om de skulle gått inn i det franske havvind-markedet på egenhånd.

### 2.1 Er bistanden fra Team Norway relevant og nyttig?

Intervjuene med bedriftene viser at samtlige opplever bistanden fra Team Norway som nyttig og relevant.

En av de større bedriftene som har mottatt tjenester gjennom prosjektet påpeker at bistanden innledningsvis var avgjørende i arbeidet med å skape en tilstedeværelse i det franske markedet. Bistanden bidro som en inngang i dialogen med lokale myndigheter som håndterer anskaffelsesprosessene. Selv om bedriften har nærings- og fagkompetansen, størrelsen og kapasiteten til å levere til ulike deler av verdikjeden, påpekes det at bistanden fra Team Norway er viktig når en skal arrangere business-to-business-arrangementer mellom norske og franske bedrifter. Informanten påpeker at denne typen arrangementer trenger støtte fra de lokale franske myndighetene, og det faktum at det er Team Norway og ikke en enkeltstående bedrift som arrangerer denne typen arrangementer gir en legitimitet som bidrar til å styrke akkurat dette.

De mindre bedriftene peker på at de opplever at bistanden fra Team Norway legger til rette for identifiseringen av kontakter og opprettelsen av møtepunkter der relevante aktører fra fransk side også deltar. Den fag- og næringsspesifikke kompetansen som aktørene i Team Norway besitter bidrar til at bedriftene møter lokale og regionale aktører og interessenter på havvind-feltet som bedriftene ellers ikke hadde hatt kjennskap til. Spesielt bistanden fra havvind-konsulenten i Paris, som er samfinansiert av NORWEP og Innovasjon Norge, har vært nyttig i kontaktetableringen med nøkkelaktører på riktig nivå. At også ambassaden involverer seg i arbeidet, trekkes også frem som et viktig forhold. En informant forteller at en samarbeidsavtale mellom bedriften og en fransk bedrift ble signert på ambassaden med den norske ambassadøren sin tilstedeværelse. Dette bidro til at den franske bedriften satt igjen med en opplevelse av samarbeidet hadde norsk støtte fra offisielt hold.

Også den markedsmessige kompetansen som Team Norway bidrar med er de norske bedriftene gjennomgående fornøyde med. Bidragene fra Team Norway har åpnet opp for møteplasser, konferanser og arenaer som også fremstår som attraktive for franske aktører.

De mindre bedriftene peker på at dette er forhold som de ikke selv hadde kunnet realisert med egne ressurser og kunnskap om det franske markedet.

## 2.2 Kartlegging og/eller realisering av kommersielle muligheter i markedet

Bedriftene er også samstemte i at de opplever at prosjektet har bidratt til å kartlegge potensielle kommersielle muligheter som finnes i det franske havvind-markedet. Dette underbygges dessuten av at minst 3 av bedriftene har signert kontrakter med franske kunder etter at intervjuene ble gjennomført.

En av de mindre bedriftene forteller at de har fått bistand av Team Norway til kartlegging av potensielle samarbeidsaktører på fransk side. Gjennom bistand fra den lokalt rekrutterte havvind-konsulenten, som samfinansieres av NORWEP og Innovasjon Norge, fikk også bedriften initiert en dialog med EDF (Électricité de France) som de opplever som nyttig for det videre arbeidet med deres satsing på havvind i Frankrike.

Bedriftene må selv stå for den direkte kontakten med franske aktører, og presentere sin merverdi gjennom salgspitcher. På intervjutidspunktet hadde dette foreløpig resultert i intensjonsavtaler og deltagelse i anbudskonkurranser uten at utfallet av disse så langt er besluttet. Dermed hadde ikke prosjektdeltagelsen enda materialisert seg i konkrete oppdrag. Bedriftenes opplevelse av prosjektets bidrag til å realisere de kommersielle mulighetene som finnes i markedet vil først vise seg når utfallet av anbudskonkurransene besluttes.

Imidlertid påpeker flere av informantene at Team Norway sin bistand har vært en nøkkel i relasjonsbyggingen med franske aktører. En av de større bedriftene påpeker at samarbeidet med Team Norway har medført kontakter med aktører som også vil kunne resultere i andre prosjekter, som enten er kommersielle eller mer utviklingsorienterte i sin natur. Dette vil eksempelvis være utvikling av ny teknologi eller etablering av samarbeid med nye partnerbedrifter som støtter opp under eksisterende aktivitet.

## 2.3 Bedriftenes vurderinger av addisjonalitet

I likhet med det som påpekes i rapporten «Rigget for eksport», så ser vi at de de større bedriftene og SMB-ene har ulik oppfattelse knyttet til inngang i nye markeder eller land hvor en ikke har en posisjon fra før. De større bedriftene peker på at de nok hadde oppnådd lignende resultater om de skulle gått inn i det franske markedet på egenhånd, men trekker frem at bistanden gir en kontekstuell forståelse og et tydeligere aktørbilde enn hva bedriftene ville hatt på egenhånd. I tillegg trekkes koblingen mellom bedriftene og franske aktører som Team Norway fasiliterer fram som et viktig poeng.

De mindre bedriftene vi har intervjuet påpeker at de ikke hadde hatt kapasitet eller tilstrekkelig med ressurser eller markedskompetanse til å gå inn i markedet på egenhånd. For å få innpass på det franske markedet, har de vært helt avhengige av støtten fra Team Norway. Den kontekstuelle kjennskapen som kreves for å etablere og posisjonere seg i markedet er noe de mindre bedriftene ikke besitter. Tiden og ressursene det hadde tatt å etablere denne kompetansen selv hadde også vært for omfattende.

Samtidig kan en spørre seg om en hadde oppnådd like gode resultater gjennom bruk av private konsulenter til å fasilitere inngangen i markedet. En viktig faktor som flere av bedriftene peker på er at organisering av tjenestetilbudet oppleves som enkel og ukomplisert. Vi kan ikke se at private aktører kan tilby et like bredt spekter av ulike kompetanser, kontaktflater og den legitimitet som støtten fra Team Norway synes å gi bedriftene.

## 3. Samarbeid

Det tette samarbeidet mellom virkemiddelaktørene i Team Norway ble sett på som en nøkkel for å nå målsettingene ved oppstart av prosjektet. Under presenterer vi funn knyttet til hvordan dette samarbeidet har fungert, og hva det har ført til av merverdi, samt hvilke muligheter som bør utnyttes bedre.

### 3.1 Tettere samarbeid mellom virkemiddelaktørene (Team Norway) på havvind i Frankrike?

Utgangspunktet for samarbeidet mellom virkemiddelaktørene (Team Norway) på havvind i Frankrike er den felles strategien som ble utarbeidet av Innovasjon Norge, Norges ambassade i Paris, NORWEP og det Fransk-Norske Handelskammer (CCFN). Før arbeidet med denne strategien kom i gang, hadde Innovasjon Norges Paris-kontor i liten grad jobbet med energi, som i hovedsak var NORWEPs domene. I starten var det behov for å gå flere runder for å synliggjøre merverdien for de ulike aktørene, særlig mellom Innovasjon Norge og NORWEP, og avklare grensegangene dem imellom.

På denne måten ble havvind-satsingen i Frankrike et pilotland for å følge opp anbefalingene om bedre samordning fra områdegjennomgangen av næringsfremme i utlandet fra 2018.<sup>5</sup> Informantene med kjennskap til situasjonen mellom virkemiddelaktørene sentralt fremhever at samarbeidet i Frankrike i større grad har båret preg av å utnytte de samlede ressursene og de ulike mandatene organisasjonene har for å trekke i samme retning. Det har blitt etablert en felles årsplan og samkjøring av strategier, noe som har gitt en forutsigbarhet i forhold til hvem som gjorde hva i forskjellige konkrete aktiviteter. En viktig bit av dette er at Team Norway-aktørene har vært omforent om fordeling av midler og hovedansvar for de respektive aktivitetene. Alt i alt synes disse grepene å ha vært svært hensiktsmessige med tanke på å bidra til at bedriftene oppnår best mulig resultater i det franske markedet.

I intervjuene peker imidlertid samarbeidspartnerne på at den utfordrende forhistorien mellom Innovasjon Norge og NORWEP har hatt konsekvenser for samarbeidet i prosjektet. Det blir oppfattet som at Innovasjon Norge tilbyr tilsvarende tjenester som NORWEP. I motsetning til hva som gjelder for Innovasjon Norge, som har hele næringslivet som målgruppe, er NORWEPs tilbud først og fremst rettet mot betalende medlemmer. Satsingen på havvind er et segment noe både Innovasjon Norge og NORWEP bygger kapasitet innenfor. Ansvarsforholdet med tanke på næringer synes å ha

---

<sup>5</sup> [Områdegjennomgang av næringsfremme i utlandet, Oslo Economics, 2018](#)

vært noe mer avklart tidligere da NORWEP var konsentrert mer spesifikt om olje og gass og tilhørende leverandørindustri, mens Innovasjon Norge i liten grad hadde dette som satsingsområde. Etter beslutningen om å satse på havvind har imidlertid Innovasjon Norge bygd opp betydelige ressurser på dette ved Paris-kontoret. Til sammen har dette ført til en viss grad av u hensiktsmessig konkurranse som har gitt noen gnisninger i samarbeidet.

Oxford Research kan ikke se at de prinsipielle sidene ved disse utfordringene kan løses innenfor rammene av havvindprosjektet i Frankrike. Vi anbefaler en sterkere grad av grensedragning i Team Norway sentralt før man eventuelt velger å utvide samarbeidsmodellen fra Frankrike til nye markeder. Grepene som har blitt tatt i forbindelse med havvindsatsingen i Frankrike har imidlertid vært hensiktsmessig for å håndtere de bakenforliggende problemene på en pragmatisk måte. Det har blitt jobbet systematisk for å synliggjøre merverdien av samarbeid og avklare grensegangene. Alt i alt er det ifølge informantene et unikt fortrinn i Team Norway-sammenheng at aktørene er i stand til å handle ut fra felles interesse, samkjøre ressurser, og ikke la konkurranseforhold hindre at man har jobbet mot samme mål.

Samarbeidet med CCFN, som har hatt en rolle i å tilby nettverk på både fransk og norsk side, synes å ha vært mer friksjonsfritt fra starten av. Handelskammeret har hatt en viktig legitimerende og kontaktskapende funksjon, gjennom at de har medlemmer både blant norsk og franske bedrifter. Handelskammer-modellen er dessuten godt kjent i fransk forretningsliv, noe som antageligvis har vært med på å betrygge franske aktører.

Den norske havvindklyngeorganisasjonen NOWC understreker at inntreden i havvindprosjektet i Frankrike var basert på at klyngen allerede har bygd opp et tett og langt samarbeid med Innovasjon Norge. Prosjektet passer helt naturlig inn i en av klyngens hovedpilarer som dreier seg om eksportsatsing blant norske havvindleverandører, herunder hvilke land som er hovedprioriteringer. NOWC vurderer at prosjektet i stor grad har vært hensiktsmessig for bedrifter som skal jobbe sammen over tid. NOWC uttrykker klart at erfaringene hittil tilsier at de ønsker å fortsette samarbeidet med Innovasjon Norge i Frankrike også etter at prosjektet fullføres, til det beste for sine medlemsbedrifter.

## 3.2 Har Team Norway bidratt til raskere progresjon og måloppnåelse ved å samarbeide?

Oxford Research vurderer at måloppnåelsen hittil antageligvis ikke ville nådd samme nivå uten at samarbeidet i Team Norway hadde basert seg på felles strategier, omforente handlingsplaner og «pooling» av ressurser. Vi anser det som usannsynlig at noen av virkemiddelaktørene hver for seg, eller for eksempel én virkemiddelaktør og ambassaden, ville kunnet fremstå med samme legitimitet og autoritet for å representere hele den norske verdikjeden og det norske virkemiddelapparatet for havvind. Det er nettopp dette som blir fremhevet som en styrke for å sørge for at møteplassene som blir arrangert gjennom prosjektet fremstår som attraktive for beslutningstakere på riktig nivå blant franske aktører.

En større bedrift trakk blant annet frem at det har vært til nytte å delta på arrangementer. Dersom bedriften skulle arrangert slike møteplasser på egen hånd, ville det antageligvis vært problematisk å sørge for deltakelse fra representanter for franske myndigheter på ulike nivåer. Når det har vært Team Norway som har invitert, har det fremstått som mer offisielt og attraktivt å delta for denne typen aktører når også bedrifter fra hele verdikjeden, de relevante virkemiddelaktørene og ambassaden deltar på norsk side.

En annen bedrift, som sammenligner med Team Norway-arrangement de har deltatt på i USA, fremhever at innholdet og møteplassene i prosjektet i Frankrike fremstår som betydelig mer gjennomarbeidet og med mulighet for å møte flere relevante potensielle samarbeidspartnere på kort tid.

## 3.3 Koblinger og nettverk mellom bedriftene i Norge og Frankrike

På tidspunktene intervjuene til denne rapporten ble gjennomført fremstod koblinger og nettverk mellom bedrifter og klynger i Norge og i Frankrike som det viktigste foreløpige resultatet av prosjektet. I ettertid har dette som nevnt båret ytterligere frukter ved at minst 3 bedrifter har signert kontrakter med franske kunder. Gjennom metodikken i havvindsamarbeidet har Team Norway knyttet samarbeidsrelasjoner til den franske vindklyngen, de store energiselskapene og deres interesseorganisasjoner i Frankrike<sup>6</sup>. En bedrift trakk frem at de hadde meldt seg inn i den franske sammenslutningen av vindkraft-selskaper FEE.

---

<sup>6</sup> France Énergie Éolienne

For å systematisk bygge ut det tilgjengelige nettverket blant franske aktører innenfor vindkraft og energi, har det blitt hyret inn en fransk havvind-konsulent. Konsulenten er formelt ansatt av NORWEP, mens både NORWEP og Innovasjon Norge står for finansieringen av stillingen. Konsulenten har selv over 25 års førstehånds erfaring med forretningsutvikling fra fransk energi- og vindkraft. Hans ekspertise om aktuelle samarbeidspartnere og mulighet til å introdusere norske bedrifter for sentrale franske aktører på riktig nivå på et tidlig tidspunkt blir beskrevet som svært nyttig av bedriftene som har blitt intervjuet. Enkelte av bedriftsinformantene etterlyste noe større kontaktflater med franske SMB-aktører som kan være aktuelle å samarbeide med.

På politisk nivå er det potensial for å styrke samarbeidet med nasjonale franske myndigheter, i tillegg til regionene og klyngene der det allerede er etablert kontakt. Dette ligger naturlig innenfor ambassadens ansvarsområde, som på tross av begrensede ressurser på næringsfremme har et viktig ansvar. Ambassaden opplever ikke at de har nok innsikt i hva som er franske styresmakters reelle prioriteringer når det gjelder tilgang for norske og andre internasjonale leverandører til de planlagte franske utbyggingene. Frankrike har en tradisjon for å prioritere lokalt innhold og nasjonalt næringsliv i industriutvikling. Offisielt forholder Frankrike seg til det samme konkurranseregelverket som Norge. Historisk har det imidlertid vist seg å legges stor vekt på franske leverandører og underleverandører i politiske prioriterte sektorer. Det gjenstår å se hvor viktig denne vektleggingen vil være innenfor havvind i Frankrike, og hvilke konsekvenser det eventuelt får for bedriftene i Team Norways havvindprosjekt. Inntil videre kan Norge tilby teknologi og tjenester særlig innen flytende havvind som er unik. Frankrike vil muligens prioritere at de større industriprosjektene knyttet til bygging av turbiner og lignende så langt som mulig forbeholdes franske aktører, og der er norske bedrifter uansett ikke på markedet. Et tilleggsmoment det er knyttet usikkerhet til er at det vil være en politisk risiko knyttet til kontrovers rundt utbygging av vindparker som sådan, inkludert innen havvind.

### 3.4 Synergier på samarbeid

Alt i alt synes Team Norway i dette prosjektet å fungere sømløst, til det beste for bedriftene. Dette underbygges både av bedriftene selv, og av samarbeidspartnerne. Likevel finnes det enkelte områder der synergiene på samarbeid kan utnyttes bedre også når man tar hensyn til dette. Noe bedre informasjonsflyt mellom virkemiddelaktørene, og fra virkemiddelaktørene til bedriftene, er et ønske som flere av informantene har berørt. Noen av bedriftene har også opplevd å få motstridende informasjon fra ulike virkemiddelaktører. Likevel er den generelle tilbakemeldingen at dette ikke er et problem som har hatt negative konsekvenser, og om en bedrift retter seg til «feil» virkemiddelaktør blir enkelt henvist videre.



Det er etter Oxford Research sitt syn først og fremst behov for noen ytterligere praktiske rutiner i informasjonsdelingsarbeidet, for eksempel når det gjelder at aktørene er konsistente i bruk av sosiale medier, som LinkedIn, og konsekvent «hashtagger» hverandre. Det er med andre ord ingen som etterspør en ny portal eller et nytt nyhetsbrev på e-post å forholde seg til.

## 4. Bruk av offentlige virkemidler

HPO-programmet har som metode å samle de mest relevante virkemidlene for å sørge for et komplett tilbud for bedrifter i et gitt marked. I dette kapitlet presenterer vi våre funn knyttet til hvordan informantene har vurdert om de opplever at dette er tilfelle.

### 4.1 Tar prosjektet i bruk de mest relevante tiltakene i virkemiddelapparatet?

I det store og hele vurderer bedriftene at virkemiddelaktørene tilbyr de mest relevante tiltakene for bedriftene i prosjektet. Oxford Research kan heller ikke se at det er åpenbart at ytterligere virkemidler bør kobles på, foruten de mindre grepene som er nevnt under.

På norsk side bør det vurderes å tydeliggjøre hva som forventes av involvering fra Eksfin. Noen bedrifter har i intervjuene nevnt at Eksfin deltok på reisen som ble organisert av Team Norway til Occitanie, og fulgte delegasjonen gjennom hele programmet. Utover denne reisen synes det som om at Eksfin i mindre grad har vært involvert. Dette kan til en viss grad forklares med at Eksfin er relevant for større prosjekter og aktører, og at tjeneste- og nisjeaktørene som deltar blant norske bedrifter ikke har behov for Eksfin foreløpig. Samlet mener vi likevel at havvindprosjektet i større grad bør sørge for at Eksfin sin rolle i det totale tilbudet blir markedsført for det franske markedet.

En av informantene blant bedriftene etterlyste noe mer tydelig informasjon rettet mot bedrifter som har tatt beslutningen om eller vurderer å opprette fast tilstedeværelse i Frankrike. Bedriften var ikke kjent med hvilke relevante virkemidler som finnes på fransk side for å bistå med dette. Heller ikke andre informanter som vi snakket med i etterkant kjente til at informasjon om for eksempel Business France, som har som oppgave å trekke til seg utenlandske investeringer i Frankrike, var en del «informasjonspakken» i prosjektet. Her har blant annet ambassaden, og vi legger til grunn også Paris-kontoret til Innovasjon Norge, kontaktinformasjon til relevante personer i Business France. Oxford Research anbefaler derfor at kort og konsis informasjon om tilbud fra det franske virkemiddelapparatet tas inn i prosjektet på en systematisk måte.

En siste tilleggstjeneste som en av de mindre bedriftene, som ikke har kapasitet til å være til stede på alle relevante messer og møteplasser, skulle ønsket seg er muligheten for at Team Norways aktører kunne representere dem der. Vi legger til grunn at dette i så fall vil organiseres som en ordinær betalingstjeneste, og Oxford Research anbefaler at slike løsninger med tilleggstjenester blir vurdert fremover.

Når det gjelder egenfinansiering fra bedriftenes side har det ikke kommet klager på dette fra bedriftenes side. En aktør har imidlertid pekt på muligheten for at bedrifter som er

betalende medlemmer av NORWEP og/eller en eller flere av havvindklyngene kunne oppnå noe prisavslag i Team Norways havvindsatsing. I den grad det vurderes som praktisk mulig å tilby en slik prisdifferensiering, mener Oxford Research en lik løsning kan vurderes dersom havvindsatsingen skal utvides til flere markeder.

Det er heller ingen av bedriftene som etterspør øvrige eller justerte kompetansevirkemidler fra virkemiddelaktørene. I prinsippet kunne man tenkt seg at for eksempel mentortjenesten for gründere i Innovasjon Norge, eller tilsvarende, kunne vært et positivt tilskudd. I praksis synes det imidlertid som at havvindprosjektet er så godt beslått med langsiktig kompetanse, også på bakken i markedet, at dette fremstår som overflødig.

## 5. Organisering og arbeidsmåter

Organiseringen av tilbudet til bedriftene som deltar, og hvordan de ulike samarbeidspartnerne i Team Norway bidrar er av betydning for måloppnåelse. Vi har undersøkt hvordan informantene vurderer at organiseringen fungerer i det daglige, om roller og ansvarsfordeling er avklart, om prosjektet er rigget med tilstrekkelig kompetanse, samt Innovasjon Norges evne til å styre og lede prosjektet.

### 5.1 Er prosjektet organisert på en hensiktsmessig måte?

Informantene er i stor grad samstemte om at havvindprosjektet i Frankrike som sådan er organisert på en måte som fungerer godt i det daglige samarbeidet, og i at denne organiseringen er med på å bidra til måloppnåelse for bedriftene. Oxford Research er enig i dette, og vi kan ikke se at alternative måter å organisere en slik satsing på fremstår som mer attraktiv. Vi tror for eksempel ikke at en utlysning av prosjektet som et oppdrag som aktørene kunne konkurrert om mot et vederlag ville gitt noen spesiell merverdi. Det er kun Innovasjon Norge, som har fast tilstedeværelse med utekontor, som vi anser har stor nok kapasitet til å koordinere resten av aktørene i det praktiske og i det faglige over tid, og samtidig være tilgjengelig for norske bedrifter. NORWEP peker på at selv om en del av oppgavene som markedsinformasjon og kontaktflater med samarbeidspartnere inngår også i deres arbeid, jobber NORWEP opp mot mange ulike markeder, og ville neppe på egen hånd prioritert det franske markedet i så stor grad som det har blitt gjort i dette prosjektet.

### 5.2 Er roller og ansvarsfordeling avklart og tydelige?

Blant samarbeidspartnerne fremstår rollene og ansvarsfordelingen i stor grad avklart og tydelig. Dette har antageligvis mye å gjøre med det strategiske arbeidet i forkant og underveis i prosjektet, som er beskrevet i kapittel 3.1., med felles årsplan og avklaringer om hvilken aktør som har hovedansvar for de ulike aktivitetene. Et unntak er ambassaden, som anser at invitasjoner til norske politikere på høyt nivå i sterkere grad bør avklares på forhånd, og at det inviteres til arrangementer der det også kan sikres politiske møteplasser på tilsvarende høyt nivå. Dette gjelder også på noe mer operativt nivå, der involvering av ambassadør og for eksempel mottakelser i ambassadørens residens blir planlagt brukt kun i de tilfeller det vurderes som nødvendig for å tiltrekke seg beslutningstakere på høyt nivå hos franske selskaper eller myndigheter. Oxford Research oppfatter at det allerede foregår en dialog om dette temaet innad i Team Norway.

For bedriftene kan Team Norway-paraplyen, som de verdsetter høyt i andre sammenhenger, føre til at det ikke er like tydelig for dem om hvilken virkemiddelaktør som bidrar med hva i ulike sammenhenger. Imidlertid rapporterer bedriftene at dette blir avbøtt ved at virkemiddelaktørene jobber såpass tett og at det tar såpass kort tid å oppklare eventuelle misforståelser, at ingen av bedriftene mener at dette har gitt negative følger.

### 5.3 Tilstrekkelig kompetanse på marked, fag og næringen?

Bedriftene opplever at Team Norway, med tilknyttet personell, besitter den nødvendige kompetansen for å bistå med kunnskap om marked, fag og næring. Samlet utgjør virkemiddelaktørene og de tilknyttede ekspertene en solid kompetansehub som kan videreutvikles, og som samtidig fremstår som noe sårbar.

De ekspertene som har blitt rekruttert til prosjektet i Frankrike var allerede i besittelse av dyp kunnskap om næringen og hadde etablert nettverk med aktuelle aktører innenfor havvind i Frankrike. Uten denne formen for forutgående ekspertise er det vanskelig å se for seg at prosjektet kunne sørget for å etablere kontakter mellom norske og franske aktører på riktig nivå fra en såpass tidlig fase. På den ene siden viser dette at rekrutteringsstrategien har vært vellykket, ved at Innovasjon Norge og NORWEP i fellesskap har lyktes i å rekruttere personer med den riktige unike kompetansesammensetningen. På den andre siden vil det være viktig å ha i mente at det ikke er gitt at man oppnår dette, enten i neste omgang i Frankrike, eller om lignende prosjekt skal organiseres opp i andre markeder. For å sette det enda mer på spissen, vil det antageligvis være mer hensiktsmessig å la være å gjennomføre en ny satsing om man ikke lyktes i å tiltrekke seg riktig ekspertise, enn å gi oppgaven til noen som bare vil være i stand til å utføre oppgaven halvveis.

Det trekkes videre frem at ekspertene som er rekruttert lokalt i Frankrike ikke har noe spesielt «eierskap» til den ene eller den andre finansierende organisasjonen, noe som potensielt kunne komplisert samarbeidet mellom dem. Ved eventuelle nye rekrutteringer anbefaler Oxford Research at det forsøkes å ta hensyn til denne dimensjonen.

På kort sikt synes balansen å være riktig når det gjelder kompetanse på marked, fag og nærings- og industriinnsikt. Det har ført til at bedriftene har blitt introdusert til partnere på fransk side på riktig nivå, og at det har gjort at bedriftene har kommet i posisjon til selv å vise sin merverdi for de potensielle franske partnerne.

Det er mange ulike kompetansedimensjoner som synes spesielt relevante å utvikle for bedriftenes del, i samarbeid med Team Norway. Selv om norske aktører fremstår som

særlig attraktive innen flytende havvind, må det vies oppmerksomhet mot langsiktig pleie av forhold med franske bedrifter og myndigheter. Hvordan dette i praksis skal løses, når de norske bedriftene naturlig nok er opptatt av raskest mulig inngåelse av avtaler og salg, vil være en utfordring å ta tak i fremover. I tillegg har flere norske bedrifter ifølge den lokale havvind-konsulenten potensial når det gjelder å ha en offensiv strategi og handlingsmåte ovenfor potensielle franske kunder. Fransk forretningsliv preges av at det er behov for mer aktivt innsalg enn det norske bedrifter er vant til. Dette mener Oxford Research faller innenfor bedriftenes eget ansvar, men vi anbefaler likevel at det kommuniseres tydelig i forventningsavklaringer med bedriftene fra Team Norway.

Den sterke avhengigheten av noen få nøkkelpersoner med ekspertkunnskap om og nettverk blant franske energiaktører fremstår som noe sårbar. Oxford Research anbefaler at Team Norway utarbeider en klar rekrutteringsstrategi for å være forberedt på eventuell turnover i denne rollen.

## 5.4 Innovasjon Norges evne til å styre og lede prosjektet

Innovasjon Norges evne til å styre og lede prosjektet fremstår som god, og det synes ikke som relevant at noen av de andre aktørene skal ha hovedansvaret for å drive dette videre på operativt nivå. Ambassaden har lederrollen for Team Norway, men dette går mer på sørge for å knytte sammen næringsfremmearbeidet generelt med regjeringens politikk på området. Innovasjon Norge har på grunn av at de har store nok egne ressurser i Frankrike mulighet til å koordinere bidragene fra de andre virkemiddelaktørene på en hensiktsmessig måte. Innovasjon Norge nyter høy tillit når det gjelder sømløs gjennomføring av arrangementer, og for å sørge for at de andre aktørene kan bidra faglig der. På tross av dette tyder våre intervjuer på at definisjonen av lederrolle i prosjektet er noe sensitiv. For å sikre oppslutning om fellesprosjektet blant alle aktørene, anbefaler vi at Innovasjon Norge i noe større grad fremhever at de i sin koordinerende rolle er den aktøren som «spiller alle gode».

## 6. Hovedfunn og anbefaling

Vårt hovedfunn er at prosjektet «Havvind i Frankrike» fungerer godt etter formålet innenfor rammene av hva man realistisk sett kan forvente seg. Samtlige bedrifter vi har intervjuet er positive til tilbudet de har mottatt. Samarbeidet mellom virkemiddelaktørene i Team Norway innenfor rammene av havvind i Frankrike fungerer også godt til det beste for bedriftene.

### 6.1 Hovedfunn

Samtlige bedrifter vi har intervjuet opplever bistanden fra Team Norway som nyttig og relevant. Prosjektet har bidratt til å kartlegge potensielle kommersielle muligheter som finnes i det franske havvind-markedet. Det er enda for tidlig å si om prosjektet har bidratt til å realisere kommersielle muligheter ettersom anbudskonkurransene ikke avsluttes før i 2023. De større bedriftene peker på at de nok hadde oppnådd lignende resultater om de skulle gått inn i det franske markedet på egenhånd, men trekker frem at bistanden gir informasjon og mulighetene for «en dør inn» til aktører en ellers ikke ville nådd. De mindre bedriftene har ikke tilstrekkelig med ressurser eller markedskompetansen som kreves. For å få innpass på det franske markedet, har de vært helt avhengige av støtten fra Team Norway.

Utgangspunktet for samarbeidet mellom virkemiddelaktørene (Team Norway) på havvind i Frankrike er den felles strategien som ble utarbeidet av Innovasjon Norge, Norges ambassade i Paris, NORWEP og det Fransk-Norske Handelskammer (CCFN). På denne måten ble havvind-satsingen i Frankrike et pilotland for å følge opp anbefalingene om bedre samordning fra områdejennomgangen av næringsfremme i utlandet fra 2018.<sup>7</sup> Respondentene med kjennskap til situasjonen mellom virkemiddelaktørene sentralt fremhever at samarbeidet i Frankrike i større grad har båret preg av å utnytte de samlede ressursene og de ulike mandatene organisasjonene har for å trekke i samme retning. Den utfordrende forhistorien mellom Innovasjon Norge og NORWEP har hatt konsekvenser for samarbeidet i prosjektet ifølge respondentene. Grepene som har blitt tatt i forbindelse med havvindsatsingen i Frankrike har imidlertid vært hensiktsmessig for å håndtere de bakenforliggende problemene på en pragmatisk måte. Oxford Research vurderer at måloppnåelsen hittil antageligvis ikke ville nådd samme nivå innenfor prosjektets levetid uten at samarbeidet i Team Norway hadde basert seg på felles strategier, omforente handlingsplaner og «pooling» av ressurser.

Koblinger og nettverk mellom bedrifter og klynger i Norge og i Frankrike fremstår foreløpig som det viktigste resultatet av prosjektet. Gjennom metodikken i

---

<sup>7</sup> [Områdejennomgang av næringsfremme i utlandet, Oslo Economics, 2018](#)

havvindsamarbeidet har Team Norway knyttet samarbeidsrelasjoner til den franske vindklyngen, de store energiselskapene og deres interesseorganisasjoner i Frankrike. Konsulenten, som Innovasjon Norge og NORWEP samfinansierer, har ekspertise om aktuelle samarbeidspartnere og mulighet til å introdusere norske bedrifter for sentrale franske aktører på riktig nivå på et tidlig tidspunkt. Dette blir beskrevet som svært nyttig av bedriftene som har blitt intervjuet. Enkelte av bedriftsinformantene etterlyste noe større kontaktflater med franske SMB-aktører som kan være aktuelle å samarbeide med. Det synes å være noe potensial for å styrke samarbeidet med franske myndigheter på nasjonalt nivå, i tillegg til regionene og klyngene der det allerede er etablert kontakt. Ambassaden opplever ikke at de har nok innsikt i hva som er franske styresmakters reelle prioriteringer når det gjelder tilgang for norske og andre internasjonale leverandører til de planlagte franske utbyggingene. Frankrike har en tradisjon for å prioritere lokalt innhold og nasjonalt næringsliv i industriutvikling. Informasjonsflyt mellom virkemiddelaktørene, og fra virkemiddelaktørene til bedriftene, kan forbedres noe, selv om dette overordnet fungerer bra.

I det store og hele vurderer bedriftene at prosjektet tar i bruk de mest relevante tiltakene for bedriftene i prosjektet. Enkelte av informantene har etterlyst at Eksfin blir tydeligere involvert i prosjektet, mens andre skulle gjerne hatt mer informasjon om virkemidler og reguleringer på fransk side. Det siste gjelder de som ønsker å etablere seg med permanent tilstedeværelse i landet. Det har også kommet innspill om at bedrifter som ikke har kapasitet på alle arenaer skulle ønsket seg muligheten for å bli representert der.

Ut ifra formålet synes prosjektet å være organisert på en hensiktsmessig måte. For samarbeidspartnerne fremstår rollene og ansvarsfordelingen i stor grad av klart og tydelig, mye takket være det strategiske arbeidet i forkant og underveis i prosjektet i Team Norway. Samarbeidet med ambassaden bør avstemmes noe for å sikre at deres arenaer, og involvering av det politiske nivået, prioriteres kun der dette har reell merverdi. For bedriftene kan rollefordelingen blant virkemiddelaktørene fremstå som noe mindre klar, men ingen av disse har rapportert om at det har gitt negative konsekvenser.

Bedriftene opplever at Team Norway, med tilknyttet personell besitter den nødvendige kompetansen for å bistå med kunnskap om marked, fag og næring. Samlet utgjør virkemiddelaktørene og de tilknyttede ekspertene en solid kompetansehub som kan videreutvikles. Den sterke avhengigheten av noen få ressurspersoner gjør imidlertid at kompetansebasen fremstår som noe sårbar. Bedriftene som skal inn på det franske markedet har behov både for å bygge langsiktige relasjoner, og for å utvikle offensiv strategi ovenfor mulige franske kunder og samarbeidspartnere.

Innovasjon Norges evne til å styre og lede prosjektet fremstår som god. Innovasjon Norge nyter spesielt høy tillit når det gjelder sømløs gjennomføring av arrangementer, og for å sørge for at de andre aktørene kan bidra faglig der.



## 6.2 Forslag til justeringer

Basert på de ovenstående funnene er vår hovedanbefaling at aktørene i prosjektet i stor grad fortsetter arbeidet med samme innretning som de har gjort hittil. Utover dette har vi følgende forslag til justeringer:

- Den sterke avhengigheten av noen få nøkkelpersoner med ekspertkunnskap om og nettverk blant franske energiaktører fremstår som noe sårbar. Oxford Research anbefaler at Team Norway utarbeider en klar rekrutteringsstrategi for å være forberedt på eventuell turnover i denne rollen.
- Eksfin bør involveres tydeligere, og deres rolle i det totale tilbudet i det norske virkemiddelapparatet bør bli markedsført på en mer synlig og systematisk måte.
- Fransk forretningsliv preges av at det er behov for mer aktivt innsalg enn det norske bedrifter er vant til. Dette mener Oxford Research faller innenfor bedriftenes eget ansvar, men vi anbefaler likevel at det kommuniseres tydelig i forventningsavklaringer med bedriftene fra Team Norway.
- Kort og konsis informasjon om tilbud fra det franske virkemiddelapparatet, som for eksempel Business France, bør tas inn i prosjektet på en systematisk måte.
- I den grad det er praktisk mulig kunne Team Norways aktører tilby å representere bedrifter på relevante møteplasser som en ordinær tilleggstjeneste. I tillegg kan det vurderes prisdifferensiering for bedrifter som i tillegg til å delta i prosjektet er betalende medlemmer i NORWEP og/eller en eller flere av havvindklyngene.
- Vi anbefaler en sterkere grad av grensedraining i Team Norway sentralt før man eventuelt velger å utvide samarbeidsmodellen fra Frankrike til nye markeder.
- Det bør etableres noen ytterligere praktiske rutiner i informasjonsdelingsarbeidet. Et eksempel kan være at når aktørene bruker av sosiale medier, som LinkedIn, konsekvent «hashtagger» hverandre.



# OXFORD RESEARCH

## **Denmark**

Oxford Research A/S  
Vesterbrogade 149, Bld. 12  
3<sup>rd</sup> floor, 1620 Copenhagen V  
[office@oxfordresearch.dk](mailto:office@oxfordresearch.dk)

## **Norway**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)

## **Sweden**

Oxford Research AB  
Norrandsgatan 11  
111 43 Stockholm  
[office@oxfordresearch.se](mailto:office@oxfordresearch.se)

## **Finland**

Oxford Research Oy  
Eteläinen Hesperiankatu 18  
LH 2, 00100 Helsinki  
[office@oxfordresearch.fi](mailto:office@oxfordresearch.fi)

## **Baltics/Riga**

Oxford Research Baltics SIA  
Kr.Valdemara 23-37, k.2  
LV-1010, Riga  
[info@oxfordresearch.lv](mailto:info@oxfordresearch.lv)

## **Belgium/Brussels**

Oxford Research c/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
[office@oxfordresearch.eu](mailto:office@oxfordresearch.eu)