



«Me har vel aldri før snakka saman»

Evaluering av Global Growth-programmet

i Innovasjon Norge

Kunnskap for et bedre samfunn

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

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

Vi legger til rette for implementerings- og endringsprosesser basert på utfallet av utredningene og analysene våre.

Oxford Research AS ble etablert i Norge i 2004, og inngår i en rekke Oxford Research-selskaper. Selskapene har felles visjon og samarbeider der det gir merverdi for våre oppdragsgivere.

Vi er miljøfyrtårnsertifisert

Miljøfyrtårn er et anerkjent og effektivt verktøy for sertifisering og miljøledelse, og Norges mest brukte sertifikat for virksomheter som vil dokumentere sin miljøinnsats og vise samfunnsansvar. Som Miljøfyrtårn bidrar vi også til å oppnå flere av FNs bærekraftsmål.

Oxford Research AS

Østre Strandgate 12

4610 Kristiansand

Norge

(+47) 40 00 57 93

post@oxford.no www.oxford.no



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.

Oppdragsgiver

Innovasjon Norge

Prosjektperiode

Mai – oktober 2023

Prosjektteam

Sjefsanalytiker Yngve Schrøder Tufteland
(prosjektleder)

Sjefsanalytiker, ph.d. Elisabet Sørfjorddal
Hauge

Sjefsanalytiker Bjørn Brastad

Analytiker Marte Birkedal Austenå

Senioranalytiker Louise Fabricius

Senioranalytiker Thomas Westerberg



Forord

Jon Fosse, hvis ord¹ står bak tittelen på denne rapporten, ble 5. oktober 2023 tildelt Nobels Litteraturpris som første norske forfatter på 80 år. Også blant norske bedrifter er det mange som har potensial for å lykkes i utlandet, samtidig som det er langt mellom de som virkelig når ut. Innovasjon Norge tilbyr hvert år eksportprogrammet Global Growth til grupper av ambisiøse og eksportorienterte bedrifter. Hensikten er å bidra til at norske bedrifter lykkes i nye markeder, eller øker salget i markeder der de allerede er posisjonert.

Denne rapporten evaluerer Innovasjon Norges innsats i Global Growth og resultatene av denne. Evalueringen ble gjennomført i perioden mai 2023 til oktober 2023, og er utarbeidet av sjefsanalytiker Yngve Schrøder Tufteland, sjefsanalytiker Elisabet Sørfjorddal Hauge, analytiker Marte Birkedal Austenå, senioranalytiker Louise Fabricius og senioranalytiker Thomas Westerberg.

Vi takker Innovasjon Norge for et spennende oppdrag og for gode innspill underveis i arbeidet med evalueringen. Forfatterne står ansvarlig for alt innhold i rapporten.

Kristiansand, 27. oktober 2023

Yngve Schrøder Tufteland
Prosjektleder og sjefsanalytiker
Oxford Research AS

¹ [Andvake - forteljing av Jon Fosse \(bokelskere.no\)](https://www.bokelskere.no)

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
1. Bakgrunn og problemstillinger	4
1.1 Kort om Global Growth-programmet	7
1.2 Problemstillinger	7
2. Metodisk opplegg	9
2.1 Referansegruppe	9
2.2 Skriftlig dokumentasjon om Global Growth	9
2.3 Kvalitative dybdeintervjuer	9
2.4 Spørreundersøkelse til deltakerbedrifter	10
2.5 Samlet vurdering av datamateriale	10
3. Innovasjon Norges arbeid med Global Growth	11
3.1 Interne ressurser og kompetanse	11
3.2 Innholdet i Global Growth	12
4. Resultater og effekter av ordningen	22
4.1 Fornøyde bedrifter, men ikke enkelt å påvise direkte effekter	25
4.2 Forbedret samarbeid – landslaget samles	27
5. Veien videre – anbefalinger	30

Sammendrag

Oxford Research har på oppdrag fra Innovasjon Norge evaluert eksportprogrammet Global Growth. Vi har undersøkt Innovasjon Norges organisering og arbeid med programmet, dokumentert deltakerbedriftenes opplevde nytte og eksporteffekter av deltakelsen, og vurdert resultatene samlet. Funnene danner grunnlag for anbefalinger til Innovasjon Norge for videreutvikling av programmet.

Hovedfunn

Global Growth fungerer i det store og hele meget bra. Bedriftene er fornøyd med utbyttet, og vi mener at programmet er et betydelig bidrag til å gjøre norsk næringsliv bedre rustet for eksport, både hva gjelder kunnskap, holdninger, ferdigheter og nettverk.

Innovasjon Norges interne organisering og valg av leveranse for Global Growth synes hensiktsmessig og ressurseffektiv. Selv om Innovasjon Norges ansatte med ansvar for Global Growth sitt arbeid har en god kompetanse, stiller vi spørsmål ved om den organisatoriske riggen er robust nok. Ekspertene man har hyret inn virker å være relevante ut fra bedriftenes behov, men det bør vurderes om kompetanse bør bygges og spres mer målrettet internt i Innovasjon Norge.

Når det gjelder prinsippene for sammensetning og seleksjonen av bedrifter, mener vi at det har betydelig verdi at man inkluderer bedrifter innenfor samme sektor og verdikjede. Dette er et godt grep for å kunne bygge attraktive grupper med høye troverdighet i markedene man har siktet seg inn mot.

Vi ser videre at bedriftene i stor grad er fornøyde med innholdet i Global Growth-programmet. Særlig er de svært fornøyde med opplæringen i pitching og kulturforståelse i markedene programmene er rettet mot.

Selv om det ikke er klar dokumentasjon på at bedriftene har oppnådd forbedret salg som direkte følge av programdeltagelsen, er det vår klare oppfatning at Global Growth har vært med på å forberede bedriftene for eksport og retting mot internasjonale markeder. En av de viktigste verdiene for bedriftene er således at de lærer å samarbeide om internasjonaliseringsprosessen, og at de jobber sammen for å «jakte i flokk».

Anbefalinger

Tilbakemeldingene fra bedrifter, fra involverte i Innovasjon Norge og hos andre hjelpere tyder på at Global Growth til sammen utgjør en pakke som er godt egnet for å gjøre norske bedrifter klare for å ta store steg i internasjonaliseringsprosesser og eksportretting. Oxford Research mener derfor at det vil være hensiktsmessig å dedikere større ressurser

til Global Growth. Før man eventuelt går videre med å en slik oppskalering mener vi det er behov for noen justeringer.

Innovasjon Norge bør sørge for forbedret samarbeidet om Global Growth mellom henholdsvis utekontor, hovedkontor, regionkontor og klynger. Innovasjon Norge må være i stand til å tilby rask innledende matching mellom markedsmuligheter og aktuelle norske miljøer. Utekontorene må være i stand til å formulere så konkret og spesifikt som mulig hva som er behovene innenfor definerte segmenter i de aktuelle markedene.

Regionkontorene bør bli mer tilgjengelige for å gjennomføre den første vurderingen av potensielle deltakerbedrifter til det foreslåtte Global Growth-programmet.

Regionkontorene må dessuten være i stand til å sette av personellressurser til prosjektledere for Global Growth-programmer. På denne måten vil Innovasjon Norge kunne utvide egen kompetansebase for i Global Growth-metodikken på en systematisk måte.

Rask matching kan gjøres mer systematisk i forberedelsene av Global Growth. Dette vil kunne være en effektiv måte å gi bedriftene et klarere bilde over potensialet for egne løsninger i målmarkedet, og innspill til eventuelle behov for spesialisering og segmentering.

Avslutning og videreføring bør kommuniseres tydelig til bedriftene allerede i markedsføringsfasen av Global Growth. Det er sentralt at Innovasjon Norge signaliserer tydelig at selv om Global Growth har en definert sluttdato, er det et første steg i en lengre internasjonaliseringsreise. De neste mulige etappene i denne reisen er beskrevet under.

Ved selve avslutningen av programmene er det naturlig at det stilles til rådighet en digital informasjonspakke. Denne bør til en viss grad være skreddersydd de respektive programmene, men bør som et minimum inneholde samlet informasjon om og lenker til relevante virkemidler og virkemiddelaktører for videre internasjonalisering.

Oxford Research mener at evalueringen avdekker et betydelig rom for å markedsføre tilbudet hos utekontorene enda tydeligere før, underveis og ved avslutning av de enkelte Global Growth-programmene. Økt oppfølging fra utekontorene vil medføre betalte timer etter fullført program.

For bedrifter som har interesse for å inngå et mer strukturert og målrettet samarbeid, mener vi at Innovasjon Norge i mye sterkere grad kan markedsføre virkemiddelet Bedriftsnettverk². Gjennom å opprette et forpliktende samarbeid videre gjennom Bedriftsnettverk vil de kunne få tilgang til ytterligere faglig veiledning og finansiering til etablering og utvikling av strategiske bedriftsnettverksprosjekter.

² [Bedriftsnettverk | Innovasjon Norge](#)

For samtlige bedrifter som har deltatt i Global Growth kan Innovasjon Norge legge til rette for et levende samarbeid og informasjonsutveksling ved at det opprettes fora i egnede digitale kanaler.

For å bygge videre på det gode arbeidet som er gjort for å utløse synergier gjennom å sette sammen grupper av komplementære bedrifter, kan Innovasjon Norge i større grad inkludere større selskaper i rollen som «lokomotiv» i de ulike programmene. Disse vil i større grad vekke gjenkjennelse i markedene, og kunne fungere som en troverdig demonstrasjonskunde. I Danmark blir dette forsøkt gjennom såkalte «Strategic Business Alliances», og de større bedriftene får dekket en viss del av sitt bidrag.

Undersøkelsene våre viser at også Sverige og Danmark har kompetanse- og nettverksbygging som viktig del av sine internasjoniseringsprogrammer. Da flere av Global Growths målmarkeder har sterke verdikjeder i flere skandinaviske land, anbefaler vi at Innovasjon Norge vurderer fellesnordiske initiativer, spesielt innen relevante Global Growth-programmer. Dette kan utforskes nærmere, spesielt i markedene der Nordic Innovation Hub allerede er til stede.

Summary

Oxford Research has evaluated the export program Global Growth on behalf of Innovation Norway. The evaluation project covered the organization and implementation of the program by Innovation Norway, documented the perceived benefits by participating companies, and assessed the overall export effects of their involvement, culminating in recommendations for the further development of the program.

Key findings

The overall performance of Global Growth is highly commendable. Participating companies express satisfaction with the outcomes, and the program is viewed as a significant contributor to enhancing the preparedness of Norwegian businesses for export. This enhancement includes improved knowledge, attitudes, skills, and networks.

Innovation Norway's internal organization and the chosen delivery approach for Global Growth appear suitable and resource-efficient. However, concerns arise regarding the robustness of the organizational structure. While the staff responsible for Global Growth demonstrates good competence, expertise should be developed and disseminated more strategically within Innovation Norway.

The inclusion of companies within the same sector and value chain is recognized as having substantial value. This strategic approach facilitates the creation of attractive groups with high credibility in the targeted markets.

Companies express substantial satisfaction with the content of the Global Growth program. Particularly noteworthy is their high satisfaction with training in pitching and cultural understanding tailored to the markets the programs target.

While there is no clear documentation proving direct sales improvement as a result of program participation, it is strongly believed that Global Growth has played a pivotal role in preparing companies for export and alignment with international markets. One of the program's key values lies in fostering collaboration among companies in the internationalization process, encouraging them to work together in a coordinated manner.

Recommendations

Feedback from businesses, stakeholders at Innovation Norway, and other collaborators suggests that Global Growth collectively forms a package well-suited to prepare Norwegian companies to take steps towards internationalization and export orientation. Oxford Research recommends allocating greater resources to Global Growth, given that the following adjustments are carried through.

Innovation Norway should enhance collaboration between offices abroad, headquarters, regional offices, and clusters. The organization should facilitate rapid initial matching between market opportunities and relevant Norwegian environments. Offices abroad should specify the needs within defined segments in target markets. Additionally, regional offices should be more accessible for the initial assessment of potential participant companies for the proposed Global Growth program. Regional offices should allocate personnel resources to project leaders for Global Growth programs, thereby systematically expanding Innovation Norway's expertise in the Global Growth methodology.

Systematic matching for potential participating companies can be achieved by making preparations for Global Growth more efficient. This approach would effectively provide companies with a clearer picture of the potential for their solutions in target markets and insights into any needs for specialization and segmentation.

Clear communication about the conclusion and continuation of the program is vital, starting from the marketing phase of Global Growth. Innovation Norway should clearly signal that, although Global Growth has a defined end date, it marks the initial step in a more extended internationalization journey. The next possible stages in this journey are outlined below.

At the conclusion of the programs, a digital information package should be made available. This package, tailored to each respective program, should minimally include consolidated information and links to relevant instruments and stakeholders for further internationalization.

Oxford Research identifies a significant opportunity to more distinctly market the offering from offices abroad before, during, and after each Global Growth program. Increased follow-up from field offices will result in paid hours post-program completion.

For companies interested in more structured and targeted collaboration, Innovation Norway can significantly market the tool "Business Networks." Establishing a committed collaboration through Business Networks can provide access to additional professional guidance and financing for the establishment and development of strategic business network projects³.

For all companies that have participated in Global Growth, Innovation Norway can facilitate active collaboration and information exchange by creating forums in suitable digital channels.

³ [Innovation and development | Innovation Norway \(innovasjon Norge.no\)](https://www.innovasjon Norge.no)

To build on the successful synergy of assembling groups of complementary businesses, Innovation Norway should more extensively involve larger companies in the role of "locomotives" in various programs. These larger companies, acting as credible demonstration customers, can garner more recognition in the markets. This approach, similar to Denmark's "Strategic Business Alliances," sees larger businesses having a portion of their contribution covered.

Our investigations reveal that Sweden and Denmark also emphasize competence and network building in their internationalization programs. Given that several of Global Growth's target markets have strong value chains in multiple Scandinavian countries, we recommend that Innovation Norway Norge explore common Nordic initiatives, particularly within relevant Global Growth programs and especially in markets where Nordic Innovation Hub is already present.

1. Bakgrunn og problemstillinger

I dette kapitlet gir vi en kort beskrivelse ordningen med Global Growth-programmet samt presenterer hovedproblemstillingene for evalueringen.

1.1 Kort om Global Growth-programmet

Programmet Global Growth i Innovasjon Norge tilbyr eksportorienterte bedrifter kompetansebyggende tiltak for at norske bedrifter bedre skal kunne lykkes i nye markeder eller øke salget i markeder de allerede er eksponert. Programmene er skreddersydd for bedrifter innen samme sektor. Programmet består av forberedende opplæring hjemme og deretter felles reise til målmarkedet. Innholdsmessig omfatter dette behovskartlegging, faglige foredrag i felles samlinger, gruppearbeid og -refleksjon, kommunikasjonstrening og én-til-én sparring. Aktivitetene gjennomføres i en kombinasjon av fysiske og digitale leveranser, og tilpasses så godt som mulig til deltakerbedriftenes behov. Et viktig element er også nettverksbygging både mellom de norske deltagerne og mellom den norske gruppen og mulige samarbeidspartnere i markedet ute.

I de senere årene har programmet gjennomført prosjekter i alle verdensdeler, og rettet mot et stort antall ulike sektorer. Målgruppen er bedrifter som har et høyt ambisjonsnivå, har eksportstrategien sin forankret i styret og har avsatt nødvendige ressurser som kreves for å skalere.

Global Growth er finansiert av Innovasjon Norge, men finansieringsmodellen baserer seg også på egenandeler og bruk av tid fra bedriftenes side. I den siste fireårsperioden har det vært i størrelsesorden 23 mill. kroner i gjennomføringskostnader. 3 mill. kroner av dette er finansiert gjennom egenandeler fra deltakerbedriftene og øvrig ekstern finansiering.

1.2 Problemstillinger

Evalueringen tar for seg følgende problemstillinger:

- **Rasjonale og relevans.** Er det behov for virkemiddelet, det vil si er det markeds- eller systemsvikt til stede? I hvilken grad er aktivitetene og tiltakene som benyttes konsistente med hva en ønsker å oppnå av resultater og effekter? Kunne man ha oppnådd bedre resultater ved hjelp av andre virkemidler?
- **Administrering, organisering og leveranse.** Har innretningen og organiseringen av Global Growth fungert på en tilfredsstillende måte? I hvilken grad kunne man ha oppnådd bedre resultater gjennom å ha jobbet på en annen måte eller anvendt ressursene annerledes?

- **Resultater og effekter.** Hva bidrar Global Growth med av resultater og effekter for de deltakende bedriftene? I hvilken grad kan disse tilskrives Global Growth, og hvilke faktorer kan muligens forklare variasjonen i oppnåelsen av bedriftenes resultater og effekter?
- **Levedyktighet og veien videre.** Med utgangspunkt i de resultatene og effektene som oppnås og suksesskriterier ved de programmene og bedriftene som lykkes, vil vi her belyse programmets formåls effektivitet. Basert på denne vurderingen vil vi gi innspill til hvordan Global Growth kan videreutvikles.

Blant disse problemstillingene er det i rapporten blitt lagt mest vekt på å beskrive administrering, organisering og leveranse, resultater og mulige effekter av deltakelsen i Global Growth. Analysen av de empiriske funnene har blitt brukt for å gi innspill til hvordan Global Growth best kan videreutvikles.

2. Metodisk opplegg

Oxford Research har benyttet et sett av ulike datakilder bestående av gjennomgang av skriftlig dokumentasjon av Global Growth, kvalitative intervjuer og en spørreundersøkelse til deltakerne for å besvare evalueringens problemstillinger. Disse belyses i mer detalj i det videre. Evalueringen har også hatt en referansegruppe som har gitt innspill til arbeidet.

2.1 Referansegruppe

I forbindelse med evalueringen ble det opprettet en referansegruppe bestående av ansvarlige for Global Growth og porteføljedirektør for eksport i Innovasjon Norge, samt evalueringsfaglig ansvarlig i Innovasjon Norge og representanter for handelspolitisk avdeling i Nærings- og fiskeridepartement. I referansegruppen ble problemstillingene fra utlysningen nærmere definert, samt at datatilgang og identifisering av intervjudeltakere ble drøftet. Sentrale funn ble dessuten presentert og drøftet underveis. Det ble avholdt 3 møter i den ordinære referansegruppen, inkludert et utvidet referansegruppemøte med workshop med drøfting av hovedfunn.

2.2 Skriftlig dokumentasjon om Global Growth

Det ble opprettet et felles Teams-område for deling av dokumenter med informasjon om gjennomføring av Global Growth-programmer. Disse bestod av sluttrapporter fra et utvalg enkeltprosjekter i Global Growth, oversikt over deltakere og medhjelpere i samtlige programmer med e-postadresser for kontaktpersoner, samt øvrige interne dokumenter som presentasjoner og lignende.

2.3 Kvalitative dybdeintervjuer

Det er gjennomført et stort omfang dybdeintervjuer i forbindelse med oppdraget. Dette inkluderer dybdeintervjuer med deltakerbedrifter og representanter fra Innovasjon Norge, klynger og fra Norsk Industri, og har utgjort en viktig del av datagrunnlaget for evalueringen. Hensikten med dybdeintervjuene var å gi økt forståelse og innsikt i ordningen.

Totalt er det gjennomført 24 dybdeintervjuer ved hjelp av Teams. Intervjudeltakerne representerer et strategisk utvalg som reflekterer bredden av bedrifter som har deltatt i Global Growth, både med tanke på bransje, land og eksporterfaring. I tillegg til denne bredden har vi kunnet belyse 3 individuelle Global Growth-programmer ekstra nøye, ved

at vi både har intervjuet flere bedrifter, i tillegg til hjelpere fra Innovasjon Norge, innleide markedseksperter, klynge og Norsk Industri. De 3 programmene var som følger:

- Salmon Aquaculture Canada 2019
- China GreenTech Co-funding 2019-20
- Norsk Design til New York 2023 (pågående).

For å belyse strategiske valg i lignende eksportprogrammer i andre skandinaviske land, ble det også gjennomført intervjuer med representanter for henholdsvis Trade Council Denmark og Business Sweden.

2.4 Spørreundersøkelse til deltakerbedrifter

Det ble gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse blant bedrifter som har deltatt på ett eller flere Global Growth-programmer. Målet med undersøkelsen var å kartlegge bedriftenes erfaringer og tilfredshet med Global Growth-programmene, samt eventuelle resultater av deltakelsen i disse programmene.

Innovasjon Norge gjorde et utvalg av programmer, hvor vi fikk tilgang til epostadresser til kontaktpersonene i bedriftene som hadde deltatt i de respektive programmene. Etter at listen var vasket slik at bedriftene som har deltatt flere ganger kun fikk undersøkelsen én gang, var det 391 epostadresser igjen på listen. Av disse var det 123 bedrifter som hadde ugyldige epostadresser. Det vil si at undersøkelsen ble sendt ut til 268 bedrifter. Vi fikk svar fra 76 bedrifter, noe som gir en svarprosent på 28 prosent. Det hadde vært ønskelig at denne var høyere, men en generell trend er at det blir stadig vanskeligere å oppnå besvarelser på denne formen for undersøkelser.

Et viktig svaralternativ på spørsmålet om motivasjon for å delta i Global Growth var dessverre falt ut av undersøkelsen. Flere av bedriftene tok imidlertid selv opp alternativet («Ønske om å etablere seg i nye markeder») i fritekst-svar.

2.5 Samlet vurdering av datamateriale

Denne evalueringen baserer seg på en spørreundersøkelse, skriftlig dokumentasjon om Global Growth-programmet, intervjuer med deltakende bedrifter og representanter fra Innovasjon Norge, Norsk Industri og fra én klynge, samt innspill i referansegruppemøter. Særlig de mange kvalitative intervjuene gir et godt grunnlag for å besvare evalueringens hovedproblemstillinger. Materialet fra spørreundersøkelsen bidrar på sin side til å validere funnene knyttet til hvordan bedriftene oppfatter ordningen. Samlet vurderer vi at datamaterialet gir et solid utgangspunkt for å analysere og besvare problemstillingene i oppdraget, og til å komme med forslag til justeringer.

3. Innovasjon Norges arbeid med Global Growth

I evalueringen har vi vurdert i hvilken grad arbeidet med Global Growth i Innovasjon Norge er organisert på en hensiktsmessig måte. Dette handler både om arbeidet og samarbeidet internt i Innovasjon og effektiviteten i administrasjonen av tjenesten.

3.1 Interne ressurser og kompetanse

Organiseringen av Global Growth i Innovasjon Norge er basert på at programmet i størst mulig grad skal gjennomføres med interne ressurser. I 2022 utgjorde administrasjons- og gjennomføringskostnadene i Global Growth 23,4 mill. kroner. Deltakeravgift og øvrig ekstern finansiering utgjorde 3,1 mill. kroner. I Global Growth var 82 prosent av kostnadene, 19,1 mill. kroner, knyttet til forbruk av interne timer.

Global Growth skal prioritere å gjennomføre programmer som er i tråd med regjeringens Eksportstrategi⁴, og har derfor programmer rettet mot blant annet havvind og grønn maritim næring. Innovasjon Norge jobber i tillegg med å utvikle programmer som det på faglig selvstendig grunnlag anses være grunnlag for. Et eksempel på sistnevnte er programmene rettet mot design, som i ettertid har blitt foreslått av Nasjonalt Eksportråd som et strategisk prioritert område.

Den interne kompetanse knyttet til Global Growth blir utviklet organisk ved at prosjektmedarbeidere deltar flere ganger i programmer ledet av mer erfarne prosjektledere. Ideelt sett skal ansatte ved Innovasjon Norges regionkontorer kunne benyttes som prosjektledere i Global Growth, særlig der regionkontoret besitter god kompetanse om sektorene i de aktuelle Global Growth-programmene. Oxford Research anser at dette er en hensiktsmessig innretning av arbeidet. Vi mener likevel at Innovasjon Norges interne kompetanse og kapasitet for å følge opp Global Growth-programmet fremstår som relativt sårbar, i og med at det er tjenestansvarlig ved hovedkontoret som over en lengre periode har fungert som overordnet prosjektleder/prosjekteier. Det operative ansvaret for de ulike prosjektene har vært fordelt på rundt 30 ulike prosjektledere i de rundt 50 Global Growth-programmene som ble gjennomført i perioden 2018-2022. Det er dermed mange som har vært involvert i Global Growth, men få som har lang erfaring fra mange Global Growth-prosjekter.

Innovasjon Norges utekontorer utgjør en viktig ressurs for at Global Growth-programmene skal kunne gjennomføres på best mulig måte. Ansatte ved utekontorene skal ha en viss kompetanse om bransjen deltakerne i Global Growth-programmet kommer

⁴ [Hele Norge eksporterer](#)

fra, men vel så viktig er utekontorets evne til å engasjere relevante ressurser med spisskompetanse på markedet, samt å bygge relasjoner lokalt. Denne bestillerkompetansen og koblingsfunksjonen anses som uvurderlig både fra Innovasjon Norges og fra bedriftenes side. På denne måten blir tilretteleggingen for bedriftene i markedet mest mulig effektiv. Imidlertid peker tjenesteansvarlig på at de innleide ressursene fører til at kompetansen i liten grad blir igjen i Innovasjon Norge.

Spørreundersøkelsen til bedriftene viser at 72 prosent av dem er helt eller delvis enige i at arrangørene hadde en kompetanse, nettverk og erfaring som de ikke kunne funnet uten Global Growth.

3.2 Innholdet i Global Growth

I det understående beskriver vi tjenesteleveransen av Global Growth, både forberedelser til markedsbesøk, markedsbesøkene og oppfølging. Innholdet i Global Growth-programmet varierer fra program til program ettersom disse er rettet mot ulike industrier og markeder. Det er likevel enkelte felles momenter som går igjen. I dialog med næringen programmet retter seg mot, enten representert av klynge- eller bransjeorganisasjon, starter utviklingen av konsept til program basert på antatt match mellom den norske verdikjeden og behovet i markedet. Deretter identifiseres mulige deltakere til programmene. Innovasjon Norge jobber systematisk med klyngeorganisasjonen i oppbyggingen av og rekrutteringen til de ulike Global Growth-programmene. Der det ikke finnes relevante norske klynger, blir Norsk Industri brukt. Klyngene er dermed viktige for å identifisere riktige deltakerbedrifter.

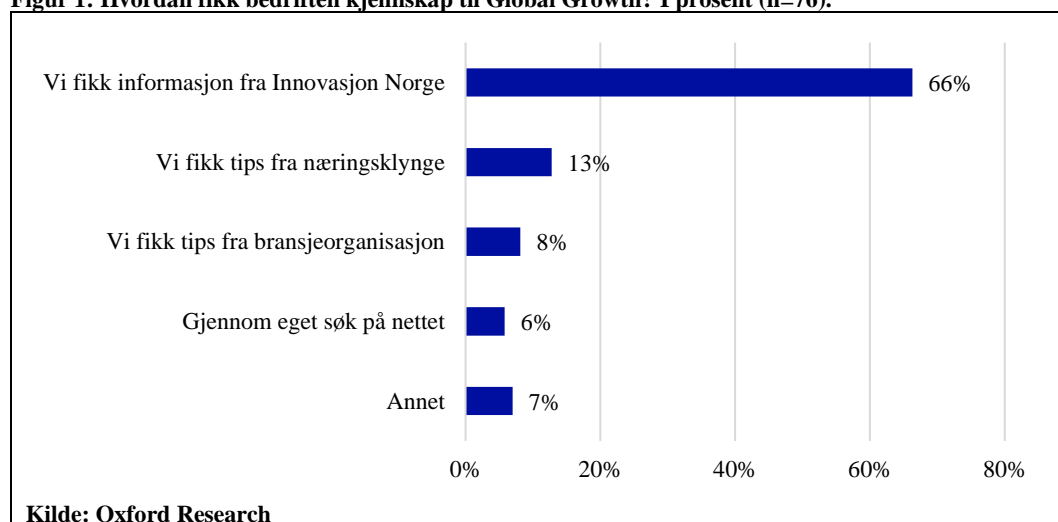
3.2.1 Utvelgelse av bedrifter

Rekruttering og utvelgelse av bedrifter er en viktig del av Global Growth, da aktiv deltakelse fra bedriftene er en forutsetning for vellykket gjennomføring. Innovasjon Norge har som krav at eksportsatsingen skal være forankret på styrenivå i bedriftene som skal delta. Innovasjon Norges egne representanter bruker betegnelsen «WAR», som står for «Willing, Able and Ready». Ikke bare må bedriftene kunne sette av ressurser til selve deltagelsen i Global Growth, men de må dessuten være i stand til å skalere leveranser til markedene. Dette tilsier at bedriftene som deltar i større grad er etablerte bedrifter som gjerne har god tilstedeværelse i både hjemmemarkedet og også i enkelte andre markeder. Det er likevel stor spredning i hvor modne bedriftene er når det gjelder erfaringer med eksport fra før, og ikke minst størrelsen på bedriftene som deltar. I mindre bedrifter vil det typisk være daglig leder eller salgsdirektør som deltar, men selv større bedrifter deltar med personer som har beslutningsansvar.

Hvordan fikk bedriftene kjennskap til Global Growth?

66 prosent av bedriftene som svarte på spørreundersøkelsen svarer at de fikk kjennskap til Global Growth gjennom informasjon fra Innovasjon Norge. Dette samsvarer med funnene fra dybdeintervjuene, hvor flere bedrifter forteller at Innovasjon Norge tok kontakt med dem for å høre om Global Growth-programmet kunne være noe for deres bedrift. De øvrige respondentene i spørreundersøkelsen svarer at de har fått kjennskap til Global Growth gjennom næringsklynger, bransjeorganisasjoner og egne søk på nett. Dette utelukker ikke at klyngene i mange tilfeller har bistått Innovasjon Norge i å identifisere potensielle bedrifter for rekruttering til Global Growth, mens Innovasjon Norge står for selve kontakten med bedriftene.

Figur 1: Hvordan fikk bedriften kjennskap til Global Growth? I prosent (n=76).



Inngangen til Global Growth synes å være den vanlige kundedialogen bedriftene har med Innovasjon Norge. Dette kan det være gode grunner til, siden kunderådgiverne som bedriftene møter hos Innovasjon Norge kjenner bedriftenes mål og behov. En utfordring med dette oppsettet kan imidlertid være at regionkontorene ikke har formelle incentiver til å bidra i Global Growth-arbeidet. Enkelte intervjudeltakere har vært inne på at eksportsaker i noe mindre grad blir prioritert ved regionkontorene enn for eksempel finansieringssaker.

Egenandel og bedriftssammensetning

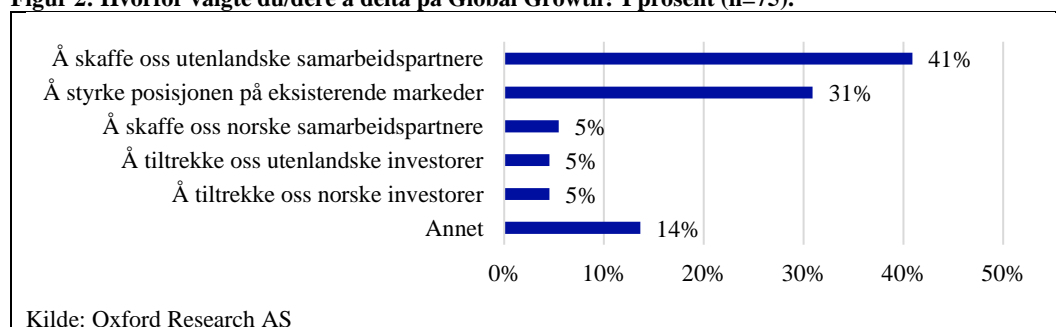
Bedriftene må betale en egenandel for å delta på Global Growth som varierer mellom 25 000 kroner og 125 000 kroner. I tillegg må bedriftene selv dekke reiseutgifter og ikke minst egen tidsbruk. Bedriftene synes å være fornøyd med nivået på egenandelen, og 81 prosent svarer at den er passe, mens 19 prosent mener at den er for høy. Egenandelen er ment å være på et passe nivå som forplikter bedriftene, uten at den skremmer vekk deltakere som vil kunne ha godt utbytte av å delta. Oxford Research mener at det er fornuftig at det finnes et element av egenandel, da dette erfaringsmessig er med på å sikre både engasjert deltagelse og at bedriftene stiller krav fra Innovasjon Norge som leverandør.

Som hovedregel skal bedriften være fra samme sektor og gjerne inngå i samme verdikjede som øvrige deltakere, men ikke være i direkte konkurranse med dem. Poenget om å unngå bedrifter i innbyrdes konkurranse synes imidlertid å være noe nedtonet over tid. En viktig del av Global Growth-programmet er nemlig at bedriftene utforsker mulighetene for segmentering inn mot de internasjonale markedene. Bedrifter som i utgangspunktet anser seg som konkurrerende, har i løpet av Global Growth-prosessen tatt beslutning om å spisse seg inn mot ulike deler av de respektive markedene. Dette har blitt bekreftet i flere intervjuer vi har gjennomført med representanter for bedrifter.

Bedriftenes grunner for å delta i Global Growth

Det er ulike grunner til at bedriftene har valgt å delta i Global Growth-programmet. De fleste respondentene (41%) i spørreundersøkelsen svarer at de ønsket å skaffe seg utenlandske samarbeidspartnere. Videre ønsker nærmere én av tre (31%) å styrke posisjonen sin på eksisterende markeder. Spørreundersøkelsen skulle også inneholde et alternativ knyttet til å få innpass i nye markeder. Dette alternativet har dessverre ikke kommet med i undersøkelsen som ble sendt ut, men det er likevel 8 stykker som eksplisitt nevner at de ville undersøke muligheten i nye markeder i fritekstfeltet. Evaluator mener at det er sannsynlig at enda flere ville valgt dette alternativet om det hadde vært mulig å krysse av for det. Videre er læring og kompetanseheving, samt nettverksbygging temaer som går igjen under svaralternativet «annet».

Figur 2: Hvorfor valgte du/dere å delta på Global Growth? I prosent (n=75).



En av deltakerne utypet sin forklaring om motivasjonen for å delta på Global Growth med at de ikke hadde behov for å lære om internasjonalisering generelt, men for å få kunnskap om et spesifikt marked. I tillegg hadde bedriften ønske om å bli en del av en satsning som omfattet flere norske virksomheter og som befant seg direkte eller indirekte i egen verdikjede, og derigjennom skape en slagkraftig enhet.

I neste figur vises fordelingen mellom hvilke kompetanseområder bedriftene ønsket å styrke gjennom deltakelse i Global Growth. Resultatene her viser at bedriftene i størst utstrekning ønsket å få innsikt i salgsmuligheter i internasjonale markeder (26 prosent), utvikle samarbeidsrelasjoner og nettverk (22 prosent) og få forbedret evne til å tilpasse sin foreningsmodell til internasjonale markeder (19 prosent).

Figur 3: Hvilke kompetanseområder i egen bedrift ønsket dere å styrke gjennom deltakelse i Global Growth? I prosent (n=76)



God gruppesammensetning?

Ved oppstart av Global Growth-programmene får bedriftene anledning til å vurdere om gruppesammensetningen er riktig utfra egne behov. 82 prosent av bedriftene i spørreundersøkelsen svarer at de er enige i at det var en god sammensetning av bedrifter i gruppene. Likevel gir enkelte av bedriftene uttrykk for, enten i fritekstsvaret i spørreundersøkelse eller i intervju, at sammensetningen av gruppene de deltok på ikke var godt nok gjennomarbeidet. Dette kom særlig av at de oppfattet at enkelte andre deltakerbedrifter i liten grad bidro aktivt, og også trakk seg underveis i

programgjennomføringen. Dette svekket ifølge disse bedriftene både det faglige utbyttet og kraften når deltakerne skulle reise ut i markedet som en samlet delegasjon.

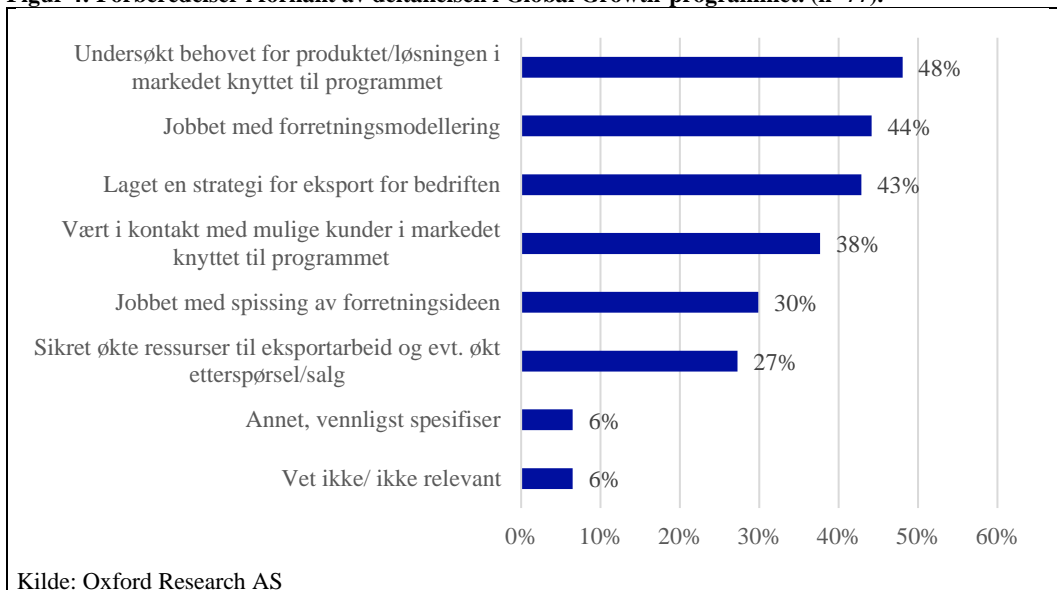
En av intervjudeltakerne vi intervjuet hadde valgt å trekke seg fra Global Growth etter første samling. Selskapet hadde allerede hatt betydelig kontakt med Innovasjon Norge gjennom Etablerertilskudd, Mentortilskudd, Innovasjonskontrakt og EU-rådgivning, i tillegg til støtte til pilotering. Intervjudeltakeren anså likevel at det ville være prematurt å «utnytte» Innovasjon Norges tilbud i Global Growth.

Majoriteten av bedriftene som svarte på spørreundersøkelsen svarer at de forstod hva kravene for deltakelse var og at Innovasjon Norge forstod deres bedrifts behov. 78 prosent av bedriftene i spørreundersøkelsen svarer også at de syns det var tydelige krav for å delta i Global Growth. 85 prosent er helt eller delvis enige i at Innovasjon Norge forstod bedriften og deres mål med deltakelsen i Global Growth-programmet.

3.2.2 Hjemmearbeidet før utreise

Hoveddelen av Global Growth-programmet foregår i Norge før utreise, og har enkelte hovedtrekk som går igjen i flere programmer. Disse består av felles innføring om relevante faglige tema og gruppediskusjoner. Innholdet blir nærmere konkretisert for hvert program etter innspill fra intervju med bedriftene én-til-én på forhånd. Vektleggingen kan derfor variere noe, men vil typisk ha faglig innhold om internasjonal forretningsmodellering, kulturforståelse, eksportfinansieringsmuligheter og administrative bestemmelser knyttet til toll i landet programmet gjelder. Leveransene kan ta form både av digitale foredrag og fysiske samlinger, der fysiske samlinger særlig brukes der samhandlingen mellom bedriftene er det sentrale.

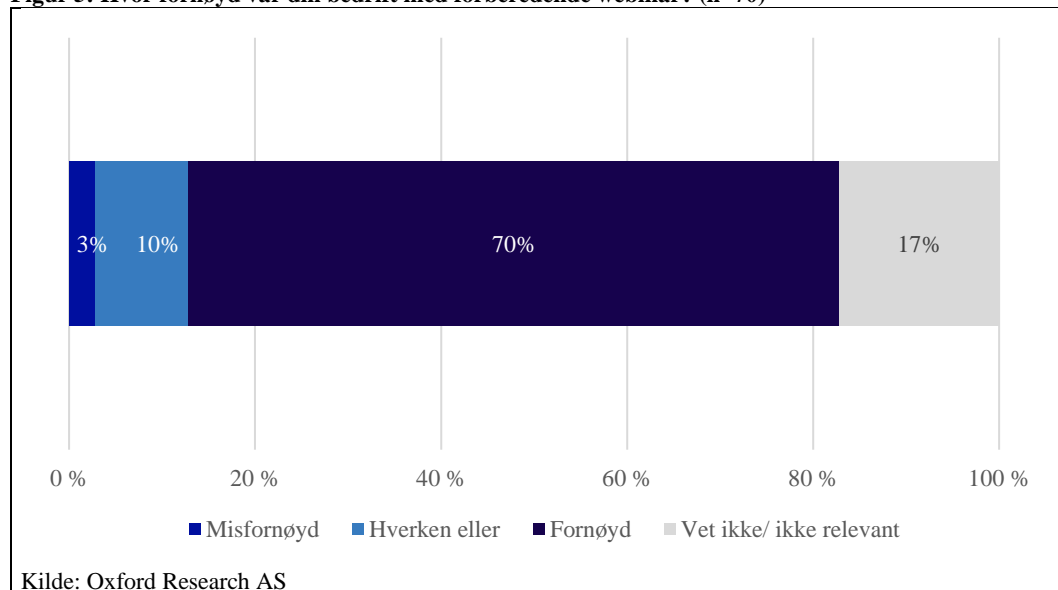
Bedriftene har selv utført forberedende aktiviteter før deltakelsen i Global Growth. Blant de som har svart på spørreundersøkelsen, svarer 48 prosent at de hadde undersøkt behovet for produktet i markedet knyttet til programmet, 43 prosent svarte at de hadde laget en strategi for eksport i bedriften og 38 prosent svarte at de hadde vært i kontakt med potensielle kunder allerede før deltakelsen i programmet.

Figur 4: Forberedelser i forkant av deltakelsen i Global Growth-programmet. (n=77).

Gjennom Global Growth-programmets levetid har innholdet blitt levert på forskjellige måter. Både gjennom fysiske samlinger, heldigitale samlinger og hybrider.

Hovedprinsippet for innholdsleveransen er at Global Growth-programmene gjennomføres fra én til flere bedrifter. Dette gjelder både foredrag og fasilitert gruppearbeid. I flere av programmene er det dessuten innslag av mentorer for de eventuelle deltagerbedriftene på inntil 15 timer. Tidligere lignende programmer rettet mot spisset eksportkompetanse (som FRAM Marked) var i større grad basert på én-til-én mentorering på inntil 150 timer.

Bedriftene gir jevnt over tilbakemelding om at de er fornøyde (70 prosent) med forberedende webinar.

Figur 5: Hvor fornøyd var din bedrift med forberedende webinar? (n=70)

I tillegg trekker intervjudeltakerne våre frem konkret nytte fra innlegg om eksportfinansiering, forretningsmodelltenking og innføringene i generell og forretningsmessig kulturforståelse for de konkrete markedene. I ett av tilfellene som vi ble kjent med var det dessuten anledning for deltakerne til å møte en innreisende delegasjon fra markedet, som var i Norge i forbindelse med en større messe (Akvanor). Dette ble trukket frem som særlig hensiktsmessig. En annen intervjudeltaker påpeker at hva som er mest relevant vil variere også innad i gruppene. Enkelte kan ha behov for grunnleggende kulturforståelse, noen kan ønske eksempler fra bedrifter som har prøvd seg i samme marked tidligere, mens andre igjen kan være mest opptatt av landspesifikk markedsføring og merkevarebygging. Intervjudeltakeren mente at Innovasjon Norge håndterte denne variasjonen bra.

Gruppedynamikk

Intervjudeltakerne fra Innovasjon Norge er opptatt av at Global Growth ikke er en forelesningsrekke, men en tilrettelagt utviklingsprosess, som krever aktiv deltakelse fra bedriftene. Det forutsetter at Innovasjon Norge legger til rette for at bedriftene kan være fortrolige med hverandre når det gjelder refleksjoner rundt strategiske valg.

Denne dynamikken blir også påpekt av flere av bedriftene vi har intervjuet og gjennom spørreundersøkelsen. Gruppediskusjonen blir holdt frem av flere som svært nyttige i «hjemme»-delen av Global Growth. Blant de som svarte på spørreundersøkelsen, svarte 36 prosent at de var svært fornøyde, og 36 prosent at de var fornøyde med nettverksbyggingen mellom bedriftene gjennom programmet.

Flere av intervjudeltakerne har selv vært inne på at de uformelle diskusjonene utover det tilrettelagte gruppearbeidet også har stor verdi. Det blir trukket frem at det positivt at det er satt av tid til noe sosialt samvær både før og under markedsbesøk.

Et unntak fra dette er en av intervjudeltakerne som deltok på Global Growth Reiseliv Tyskland. De konkluderte med at det var lite å hente, at de mange små deltakerbedriftene ikke utfylte hverandre, og at bedrifter i helt ulik del av bransjen ikke kunne dra noe særlig lærdom fra hverandre. Bedriften trakk frem at for deres del burde man jobbet tydeligere fra Innovasjon Norge for å få inn mer sammenlignbare aktører.

En annen intervjudeltaker, som deltok i marint restråstoff-programmet mot markedet i Vietnam, vurderte at sammensetningen ikke i seg selv førte til nytt samarbeid, da de det var aktuelt å samarbeide med allerede var eksisterende relasjoner fra før. Her opplevde også intervjudeltakeren at det var for stor spredning i engasjementet til deltakerne, og at utbyttet led noe av dette. Det var for enkelt å trekke seg, og flere trakk seg ut før man satte bena på vietnamesisk jord. Evaluator mener at Innovasjon Norge kan forbedre metodikken for tidlige avklaringer, slik at denne typen situasjoner unngås så langt det er mulig, se 7.2.2.

3.2.3 Markedsbesøk

Å innlede og eventuelt etablere tilstedeværelse i de aktuelle markedene er et av hovedmålene med Global Growth-programmene. I dette inngår det at man forut og gjennom markedsbesøk bevisstgjør bedriftene på hvilken tilstedeværelse og oppfølging som kreves.

28 prosent av bedriftene svarer at de var svært fornøyde med markedsbesøk og 33 prosent at de var fornøyde. 22 prosent svarte vet ikke/ikke relevant på dette spørsmålet. Trolig kommer en del av forklaringen på dette av at bedriftene ikke fikk anledning til å delta på fysisk besøk på grunn av koronarestriksjoner. Dersom vi tar høyde for dette i spørreundersøkelsen og fjerner alternativet «ikke relevant/vet ikke», svarer 35 prosent at de er svært fornøyde og 43 prosent at de er fornøyde med de fysiske markedsbesøkene. I både spørreundersøkelsen og intervjuene trekkes det frem av flere at Covid-19 har begrenset og til dels spolert utbytte av programmet for dem. Det presiseres at det ikke stod på Innovasjon Norges evne og vilje til å tilrettelegge for å gjennomføre programmene digitalt. Likevel kommer det frem i datamaterialet at deltakerne i programmet fikk mer ut av de fysiske samlingene, fordi den uformelle praten mellom bedriftene er viktig for å knytte kontakter og styrke gruppefølelsen. Digitale markedsbesøk er det 3 prosent som er svært fornøyde og 29 prosent som er fornøyde. Det er også 51 prosent som har svart «vet ikke/ikke relevant». Dette kan skyldes at det kun er et begrenset antall programmet som har hatt digital markedsdel.

Enkelte intervjudeltakere pekte på et skille mellom selve kulturforståelsen, som de hadde fra før, og økt forståelse for det spesifikke markedet, i dette tilfelle Kina, som meget nyttig:

Jeg har vært mye i Kina gjennom andre selskaper. Så kulturen har jeg ikke noe problem med, kjenner masse folk som bor i Kina og i verden ellers, så det går fint. [Det] var mer [spesifikk] marked[forståelse]sånn sett [vi var ute etter].

En av intervjudeltakerne, som deltok i Global Growths restråstoff-program mot markedet i Vietnam, hadde interessante betraktninger knyttet til det de selv opplevde som noe manglende konkurrentkartlegging i det gjeldende markedet. Bedriften var overrasket over at de møtte på internasjonale konkurrenter i markedet. Ifølge bedriften hadde Innovasjon Norges beskrevet markedet som mer eller mindre jomfruelig når det gjelder deres del av verdikjeden for restråstoff. Bedriften mener at det er potensial for både deltakerbedriftene å tydeliggjøre hvem som er mest aktuelle konkurrenter internasjonalt, og for Innovasjon Norge å kartlegge markedet grundigere på forhånd.

I både spørreundersøkelsen og intervju har vi spurt om deltakerbedriftene var fornøyde med individuelle møter og om de opplevde å bli koblet til mulige kunder på rett nivå. Det er 19 prosent som svarer at de er svært fornøyde og 34 prosent som svarer at de er fornøyde med de individuelle B2B-møtene. På grunn av Corona-restriksjoner var det flere av programmene som ikke gjennomførte disse fysiske møtene. Dersom vi tar høyde for det i spørreundersøkelsen og fjerner alternativet «Vet ikke/ikke relevant», er det 24 prosent som svarer at de er svært fornøyde og 43 prosent som svarer at de er fornøyde med de individuelle B2B-møtene. I det store og hele peker intervjudeltakerne fra bedrifter på at de er godt fornøyde med møtene, men har i tillegg kunnet utdype vurderingen. En deltaker pekte på at Innovasjon Norges utekontor hadde gjort en god jobb på forhånd, og plukket ut virksomheter som representerte verdikjeden på toppledernivå. I tillegg ble det jobbet godt rundt besøket ved at det ble arrangert bilateralt seminar, med god dekning av media. En annen deltaker, som var i Kina, pekte på at i dette markedet er det kun toppledelsen som har faktisk beslutningskompetanse, men at de de møtte likevel var riktig nivå på tidspunktet for markedsbesøket.

Gjennomgående påpeker intervjudeltakerne at hva man kan forvente seg av et markedsbesøk vil variere sterkt fra marked til marked. Når det gjelder særlig asiatiske land, understreker bedriftene at de ser på markedsbesøket som et første steg i en lengre relasjonsbyggingsprosess, og at de er innforstått med at eventuelle salg først vil komme senere.

Også for det amerikanske markedet peker intervjudeltakerne at det kreves at man bruker betydelige ressurser for å få faktisk innpass hos kundene. I det pågående Global Growth-

programmet for design i New York, har det blitt lagt opp til at deltakerne får dekket bistand fra mentorer i det amerikanske markedet. De bedriftene som vurderer at de har blitt koblet til riktig mentor opplever at denne bistanden er meget nyttig, og at det er med på å gjøre deres vei inn i markedet enklere. Denne løsningen fremstår imidlertid som relativt kostbar, og er muligens ikke økonomisk bærekraftig om den skulle innføres for de øvrige Global Growth-programmene med det kostnadsnivået som det er lagt opp til hittil.

3.2.4 Kommunikasjon

Selv om nordmenn generelt har høy språklig kompetanse i engelsk, påpeker Innovasjon Norges pitche-coach at nordmenn ofte ikke har effektive kommunikasjonsferdigheter som er tilpasset et internasjonalt marked. Ansatte i norske bedrifter er stort sett lite vant til å forenkle når de forklarer sine produkter for personer som ikke har teknisk bakgrunn og detaljinnsikt, noe som ofte er tilfellet når man henvender seg til ledernivået hos potensielle kunder i utlandet. En viktig del av innholdet i Global Growth, og som mange av intervjudeltakerne trakk frem uoppfordret i våre samtaler med dem, er derfor opplæringen og treningen i markedsspesifikk salgsteknikk. Denne opplæringen består både av innledning i plenum av den innleide coachen, og én-til-én drøftinger, presentasjoner i gruppe og tilbakemeldinger.

Ovennevnte er kjent under samlebetegnelsen «pitch-trening», men Oxford Research har under datainnsamlingen sett at både den innleide coachen og bedriftene selv anser at dette har vært en betydelig mer bevisstgjørende og kompetansebyggende byggestein i programmet enn benevnelsen. Det er 71 prosent av bedriftene i spørreundersøkelsen som svarer at de er svært fornøyde eller fornøyde med pitch-treningen. Intervjudeltakerne understreker for det første at selve treningen i å pitche kortfattet og forståelig har vært meget nyttig.

Den typiske «heis-pitchen»; Du har liksom ett minutt for at folk blir interessert. Og sånn trening var fantastisk viktig. Veldig bra det der.

Gruppedynamikken blir trukket frem av bedriftene som en forutsetning for positivt utbytte av kommunikasjonstreningen, da bedriftene har trent presentasjonsteknikk for hverandre. Pitche-coachen legger vekt på at bedriftene skal samarbeide, og være i stand til å presentere seg selv sammen og som del av en verdikjede. Kombinert med innspill og justering fra coach, har dette gjort at bedriftene har følt seg tryggere når de skal presentere sine bedrifter og produkter i markedene.

Den innleide coachen peker på at bedriftene må være på et visst nivå før de reiser ut for å presentere seg. Det er imidlertid ingen mekanisme for å at bedrifter «stryker» i

kommunikasjonstrening, men bedrifter som må utvikle denne delen skal få tydelig beskjed.

3.2.5 Avslutning og oppfølging

I spørreundersøkelsen svarer 69 prosent av bedriftene svarer at de enten er svært fornøyde (32 prosent) eller fornøyde (37 prosent) med oppfølgingen etter å ha deltatt i Global Growth. Intervjudeltakerne fra bedrifter som har deltatt peker også på at det som har vært av oppfølging etter endt deltakelse i liten grad er systematisk. Intervjudeltakerne fra Innovasjon Norge vurderer også at det i liten grad foregår systematisk oppfølging av bedriftene etter programdeltagelsen. En av intervjudeltakerne fra Innovasjon Norges utekontor i Shanghai kunne imidlertid forklare hvordan de forsøker å sluse bedriftene fra Global Growth-programmene videre inn i andre tilbud. Her legges det eksplisitt vekt på at Global Growth ikke er et isolert program, at man kan integrere betalt én-til-én rådgivning og tjenester underveis og etter programdeltagelsen, samt at bedriften kan benytte seg av andre deler av virkemiddelporteføljen i etterkant. For det spesifikke programmet, GreenTech China, trekkes særlig Bedriftsnettverk og Miljøteknologiordningen frem.

Mange av bedriftene forteller om at de i varierende grad har beholdt kontakten med øvrige deltakere i Global Growth i ettertid. Vi har kommet over eksempler på at dette har blitt gjort innenfor rammen av Bedriftsnettverk, men i de fleste tilfeller dreier det seg om mer sporadisk kontakt. Denne kontakten blir omtalt som nyttig av bedriftene. Et annet konkret forslag fra en av intervjudeltakerne, som har mer sporadisk kontakt med øvrige tidligere deltakere i Global Growth, er at det fasiliteres et forum med for eksempel digitalt møte 2 ganger i året for tidligere deltakere.

Oxford Research sitt inntrykk er at arbeidet med systematisk oppfølging av bedriftene kan styrkes. Vi mener videre at samarbeidsflatene som har blitt skapt gjennom Global Growth mellom de norske bedriftene i seg selv utgjør gode utgangspunkt for videre satsing.

4. Kort om Danmark og Sverige

Som del av evalueringen har vi intervjuet og mottatt dokumentasjon fra Innovasjon Norges kolleger i Trade Council Denmark og i Business Sweden. Gjennom dette har vi fått informasjon om tilsvarende programmer i disse landene. Selv om disse landenes kompetansehevende eksportprogrammer ikke kan sammenlignes direkte, kan vi i stor grad slå fast at de jobber ut fra samme logikk; Særlig små og mellomstore bedrifter har behov for kompetansepåfyll om markeder og «market fit» for egen virksomhet internasjonalt, samt at det er stor nytte i å sette bedrifter i samme verdikjeder sammen i egne programmer.

4.1 Danmark: Strategic Business Alliance

Programmet Strategic Business Alliance innenfor Trade Council Denmark har til formål å øke internasjonalisering fra danske små og mellomstore bedrifter, gjennom at disse går sammen med større danske virksomheter om å eksportere rettet mot et spesifikt anbud, prosjekt eller et nytt marked. Alliansen samarbeider om å levere helhetlige løsninger spesielt innenfor Trade Council Denmark sine sektorinitiativer for eksport. Sammen skaper alliansen stordriftsfordeler gjennom deling av ekspertise, nettverk og ressurser. Programmet legger dermed til rette for et langsiktig strategisk samarbeid mellom Trade Council Denmark, danske virksomheter og relevante interessenter med mål om å skape større eksport. Konkret har Trade Council Denmark formulert at virksomheter som har deltatt i en slik strategisk allianse skal vurdere egen tilfredshet til minimum 8,5 på en skala fra 1 til 10. Slik enkel kundetilfredshet måles ved avslutning av programmene, og denne målsettingen har hittil blitt oppnådd ifølge Trade Council Denmark sine representanter som ble intervjuet.

Programmet Strategic Business Alliance retter seg mot danske bedrifter med eksportpotensial som ønsker å samarbeide med komplementære virksomheter innenfor en spesifikk sektor, og derigjennom øke den enkeltes muligheter for å lykkes. Ved oppstart identifiserer Trade Council Denmark sin rådgiver på et utvalgt marked hvilke muligheter som finnes innenfor en konkret sektor, og har ansvar for å rekruttere kvalifiserte og komplementære virksomheter til alliansen. Trade Council Denmark presenterer et tilbud til hver av bedriftene, som spesifiserer bedriftens forventede verdiskaping, konkretiserer hvilke aktiviteter som skal prioriteres i alliansen, og som angir hvor mange timer med rådgivning Trade Council Denmark må yte for at alliansen skal lykkes med sin plan og strategi. Små og mellomstore bedrifter⁵ kan få 50 prosent tilskudd på opptil 150 rådgivningstimer. Større bedrifter kan få 25 prosent tilskudd på opptil 200 rådgivningstimer.

4.2 Sverige: Skreddersydd tilnærming for eksportvekst

Business Sweden i Sverige har ikke programmer med en tilsvarende benevnelse som er tilfelle med Global Growth i Norge og Strategic Business Alliance i Danmark. Alle Business Sweden sine regionkontor har imidlertid ansvar for å oppsøke og gi råd til bedrifter, og har som mål å øke eksporten fra små og mellomstore bedrifter. Knyttet til eksport tilbyr Business Sweden noen timer gratis rådgivning for avklaringer og vurdering av bedriftens internasjonaliseringsstrategi, hvilke ressurser bedriften har satt av og om

⁵ Danmark følger EUs definisjon: Bedrifter som sysselsetter færre enn 250 personer, og som har en årsomsetning som ikke overstiger 50 mill. euro (alternativt har en samlet balanse som ikke overstiger 43 mill. euro).

selskapet er klart for eksport. Bedriftene vil også kunne få en innledende bistand til å identifisere og få kunnskap om markedene som kan være passende for bedriftens produkter og tjenester.

Business Sweden sin bistand utover den innledende analysen er basert på at bedriftene dekker en del av kostnadene, vanligvis cirka 50 prosent. Tjenestene som inngår i Business Sweden sitt internasjonaliseringstilbud inkluderer ellers mange av de samme elementene som finnes i Global Growth, som for eksempel dyp markedskunnskap og -analyse, kompetanseheving i kommunikasjon og kulturforståelse, matching med potensielle kunder og distributører, kartlegging av administrativt og juridisk rammeverk og bistand utforming av markedsføringsstrategi. Business Sweden bistår bedriftene på markedsbesøk og i å tilrettelegge for at disse gjennomføres på en mest mulig effektiv måte. Business Sweden vurderer fra marked til marked hvor hensiktsmessig det er å sette sammen grupper av bedrifter innenfor samme verdikjede. Business Sweden forteller oss at dette oppleves som mer aktuelt i for eksempel Gulf-statene, der det gjerne etterspørres helhetlige pakker. I Tyskland, som er mer nisjepreget, mener Business Sweden at det er mer hensiktsmessig å bistå hver enkelt bedrift for seg.

5. Resultater og effekter av ordningen

I dette kapitlet beskriver vi hva Global Growth kan vise til når det gjelder deltakernes utbytte, endringer i adferd og ikke minst økonomiske og markedsmessige resultater. Våre hovedfunn er at:

- Bedriftene oppnår ikke salg kun ved å delta i Global Growth
- Bedriftene føler seg bedre forberedt til å jobbe med eksport etter å ha deltatt i Global Growth, både i det aktuelle markedet og i andre nye land
- Bedriftene er svært fornøyde med nettverksarbeidet mellom de norske bedriftene
- Ferdigheter knyttet til kulturforståelse og kommunikasjon trekkes frem som spesielt viktig

5.1 Fornøyde bedrifter, som blir mer klare for eksport

24 prosent av bedriftene i spørreundersøkelsen svarer at de har opplevd økt eksport til nye markeder inkludert markedet programmet var rettet mot etter at programmet ble avsluttet. Hele 64 prosent av bedriftene i spørreundersøkelsen svarer at de føler seg bedre rustet for eksport etter å ha deltatt i Global Growth. Likevel mener vi at data fra spørreundersøkelse og intervjuer ikke tilsier at Global Growth er den direkte årsaken til forbedret salg og økonomiske resultater. Dette kommer av at Global Growth er å anse som et innledende kompetanseprogram for bedrifter som er i starten av en større internasjonaliseringsreise.

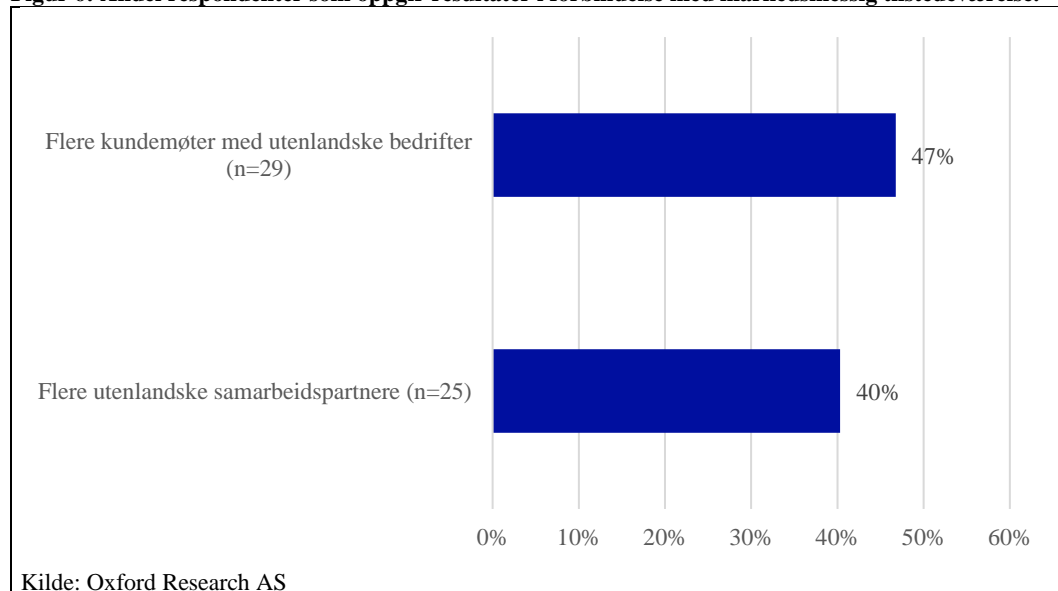
Som du sikkert skjønner er vi veldig fornøyde. Som nybegynnere har vi fått mye hjelp med eksport. Vi anbefaler dette til andre.

En bedrift som har deltatt på Global Growth akvakultur-programmene i Skottland og i Canada, peker på at de har leveranser i begge markedene i etterkant av besøkene uten at bedriften nødvendigvis tilskriver dette deltakelse på de respektive Global Growth-programmene. Vi kan ikke utelukke at Global Growth kan ha hatt betydelige effekter hos deltakerbedriftene fra tidligere år, men at den direkte sammenhengen ikke lenger er praktisk mulig å påvise.

Når det gjelder markedsmessig tilstedeværelse, er resultatene av Global Growth derimot mer synlige, og tyder på at bedriftene anser at landene de har fått innsikt gjennom programdeltagelsen fremstår som såpass interessante at de fortsatt vier ressurser til å følge dem opp. I spørreundersøkelsen er det 47 prosent som rapporterer at de har hatt

flere kundemøter med utenlandske bedrifter og 40 prosent rapporterer at de har flere utenlandske samarbeidspartnere etter deltakelsen i Global Growth.

Figur 6: Andel respondenter som oppgir resultater i forbindelse med markedsmessig tilstedeværelse.



Som nevnt i kapittel 3.2.3. er intervjudeltakerne bevisst på at det særlig i fjerntliggende markeder, som Nord-Amerika og Øst-Asia, kreves betydelig nærvær og ressursbruk over tid for å få innpass. De anser at Global Growth-deltakelsen er et viktig utgangspunkt, men ikke i seg selv tilstrekkelig for å oppnå dette. Blant disse er «modningsprosess» en betegnelse som går igjen.

Nedstengningen særlig i Kina under Covid varte lenger enn mange andre steder. Kombinert med at dette i utgangspunktet er et komplisert marked, har bedriftene som har vært involvert i Global Growth mot Kina prioritert andre markeder. De har likevel vært i stand til å holde noe kontakt, både med Innovasjon Norge-kontoret og andre ressurspersoner i Kina. Bedriftene mener at dette vil gjøre det lettere å gjenoppta satsingen mot det kinesiske markedet når muligheter konkretiseres nærmere fremover.

I det designrettede programmet mot USA og New York peker enkelte deltakere på at de allerede har fått på plass avtaler med forhandlere i sluttbrukermarkedet. Her peker en av intervjudeltakerne på at markedsrettingen i USA krever større grad av målretting enn det de hadde erfaring med tidligere. Bedriften er derfor inne i en prosess med Innovasjon Norge om å få bistand til å utvikle egen internasjonal merkevarestrategi, og det legges vekt på at Global Growth-deltakelsen har bidratt til at bedriften kan ta slike informerte strategiske valg.

Et flertall av respondentene i spørreundersøkelsen rapporterer også om adferds- og holdningsendringer knyttet til eksport. 68 prosent av bedriftene svarer at deltakelsen i Global Growth har gitt dem større ambisjoner om å vokse på internasjonale markeder.

Figur 7: Andel respondenter som oppgir adferds- og holdningsendringer knyttet til eksport. (n=62)



Når det gjelder kompetanseoverføring fra Global Growth til andre i deltakerbedriftene, svarer 39 prosent at de er helt enige og 36 prosent at de er delvis enige i at kompetansen har blitt overført til kolleger.

5.2 Forbedret samarbeid – landslaget samles

Oxford Research mener at Global Growth i tillegg til å gjøre bedriftene bedre rustet for eksport hver for seg, har vært sterkt medvirkende for å fremme samarbeid mellom deltakerbedriftene. Det er 37 prosent av bedriftene som svarer at de har møtt norske bedrifter de deltok sammen med i etterkant av Global Growth-programmet. I intervjuene peker flere av bedriftene på at de har stor nytte av å presentere seg som del av et norsk «landslag» i internasjonale settinger. Flere av bedriftene vi har snakket med har tatt opp at de har brukt den samme logikken når de har hatt kontakt med større norske selskaper som allerede har global⁶ tilstedeværelse. Vi anser at denne bevisstgjøringen om samarbeid i internasjonale markeder for å være et viktig og konkret positivt resultat av Global Growth-programmene, som kan tydeliggjøres i enda sterkere grad fremover.

Global Growth er viktig for å utløse slikt samarbeid. Enkeltbedrifter har hverken kapasitet eller nok innsikt i å gjennomføre effektive fremstøt mot markeder på samme måte som det bedriftene sammen kan gjøre. Små bedrifter har beskjedne forventninger til

⁶ Equinor, Cermaq og Ekornes har blitt nevnt.

hva de vil kunne oppnå alene når de går inn i et marked. De vurderer dessuten at det faglige innholdet som blir tilbudt gjennom Global Growth ville vært for ressurskrevende å sette sammen og finansiere alene. Dette tilbudet fremstår derfor som attraktivt og effektivt for bedriftene.

Legitimiteten til Innovasjon Norge innsalg til myndigheter og mulige kunder i andre markeder avhenger av at gruppene som presenteres fungerer godt. Flere av programmene er utformet for leverandørbedrifter av ulik størrelse, men gjerne mange mindre og mellomstore. De små og mellomstore bedriftene vil hver for seg ha problemer med å opprette møtepunkter med relevante kunder og samarbeidspartnere. I våre data trekkes det derfor frem at Innovasjon Norges arbeid med å arrangere og legge til rette for møteplasser er veldig nyttig.

Vi forventet i utgangspunktet at det ville være sentralt at Innovasjon Norge sørger for at det ikke er konkurrerende bedrifter med i de ulike Global Growth-programmene. Våre funn viser imidlertid at dette fremstår som et problem man ikke bør overdrive. En av intervjudeltakerne peker riktignok på at de antageligvis ikke ville deltatt om det var direkte konkurrenter i gruppen. De fleste understreker imidlertid at markedene man skal ut på i det store og hele er såpass store at den enes suksess ikke vil gå utover de andre. I tillegg har vi eksempler på at bedrifter som innledningsvis anså seg som innbyrdes konkurrenter, i hvert fall på det norske markedet, har brukt Global Growth-prosessen til å spesialisere seg og segmentere mot spesifikke deler av mål-markedet.

Det vi derimot finner som blir beskrevet entydig negativt av bedriftene, er at deltakere som ikke utviser stort engasjement er en betydelig hemsko for å få godt utbytte av Global Growth-deltakelsen. Dette tyder på at det er langt viktigere å sikre at deltakerne faktisk har motivasjon og mulighet for å bidra aktivt, enn at man må utelukke konkurrenter.

6. Rasjonale og relevans

I dette oppdraget har evaluator Oxford Research, i forståelse med Innovasjon Norge, lagt hovedvekten på de operative sidene av Global Growth-programmet, og på å utarbeide pragmatiske vurderinger og håndterbare anbefalinger for oppdragsgiver Innovasjon Norge. Vi har likevel gjennomført en kortfattet prinsipiell vurdering av ordningens rasjonale og relevans. Kort oppsummert anser vi at både rasjonale og relevans for ordningen er godt begrunnet.

Det primære samfunnsøkonomiske rasjonalet for ordningen er først og fremst knyttet til at det eksisterer mangelfull informasjon og kompetanse om eksport- og samarbeidsmuligheter. Det er ressurskrevende for små- og mellomstore bedrifter å skaffe seg informasjon om potensielle samarbeidspartnere og kunder. De norske bedriftene kjenner ikke til og har utfordringer med å finne fram både til lovende markeder og potensielle kunder og samarbeidspartnere. Kompetanse om eksport- og samarbeidsmuligheter er et felles gode, og det innebærer at det er behov for arenaer som hjelper både de utenlandske og norske aktørene å finne sammen. En viktig bestanddel av Global Growth er nettopp slike arenaer for å koble norske og utenlandske samarbeidspartnere. I samfunnsøkonomiske termer er Global Growth gjenstand for positive eksterne virkninger som følge av deltagelse fra en ekstra bedrift, inntil et visst nivå, øker marginalnyttens for de andre bedriftene.

Gitt at vi legger til grunn at økt eksport fra fastlandsøkonomien er positivt for samfunnsøkonomien, tyder det meste på at det er hensiktsmessig at Innovasjon Norge finansierer et kollektivt eksportkompetansehevingsprogram som Global Growth. Slik Oxford Research vurderer det, er det samfunnsøkonomiske rasjonale for Global Growth svært velfundert.

Det er en rekke forhold som er med på å påvirke bedrifters prosesser knyttet til internasjonalisering og eksport, blant annet ulike bedriftsinterne faktorer og det samlede offentlige tilbudet av virkemidler. Slik Oxford Research vurderer det, er det en tydelig forbindelseslinje mellom hva Global Growth ønsker å oppnå og hva som blir tilbudt bedriftene som deltar. For å oppnå de overordnede målsetningene til Global Growth, er et premiss at det også er nødvendig å få til atferdsendringer i bedriftenes tilnærming til internasjonalt markedsarbeid. Evalueringen viser at Innovasjon Norge langt på vei har lyktes i å etablere Global Growth som en katalysator for næringslivets eksportkompetanse. Dermed mener vi også Global Growth er et svært relevant program for målgruppen.

7. Hovedfunn og veien videre

Evalueringen viser at Global Growth i det store og hele fungerer meget bra. Bedriftene er fornøyd med utbyttet, og vi mener at programmet er et betydelig bidrag til å gjøre norsk næringsliv bedre rustet for eksport, både hva gjelder kunnskap, holdninger, ferdigheter og nettverk. Det er en stor styrke at Global Growth er fleksibel nok slik at metodikken kan brukes innenfor mange ulike sektorer og markeder.

7.1 Hovedfunn

Innovasjon Norges interne organisering og valg av leveranse for Global Growth synes hensiktsmessig og ressurseffektiv. Selv om Innovasjon Norges ansatte med ansvar for Global Growth sitt arbeid og kompetanse er god, stiller vi spørsmål til om den er robust nok. Ekspertene man har hyret inn virker å være relevante ut fra bedriftenes behov, men det bør vurderes om kompetanse bør bygges og spres mer målrettet internt i Innovasjon Norge. Kompetansen som er tilgjengelig for Innovasjon Norge på kommunikasjonsområdet fremstår som god, men relativt sårbar. Innovasjon Norge har brukt den samme eksperten til formålet over en årrekke, men har ikke hatt anledning til å utvikle tilsvarende kompetanse internt.

Prinsippene for sammensetning og seleksjonen av bedrifter innenfor samme sektor og verdikjede er et godt grep for å kunne bygge attraktive grupper med høy troverdighet i markedene man har siktet seg inn mot. Til sammen mener Oxford Research at det faglige tilbudet synes å være godt tilpasset for å samle og forberede bedriftene best mulig før markedsbesøkene, slik at de kan dra nytte av det Innovasjon Norge har forberedt av møter og nettverk.

Bedriftene er i stor grad fornøyd med opplæringselementene i Global Growth-programmet. Særlig er de svært fornøyde med opplæringen i pitching og kulturforståelse i markedene programmene er rettet mot. Evaluator mener at tryggheten og bevisstheten rundt hvordan man kommuniserer i profesjonelle settinger fremstår som meget nyttig også utover i den definerte pitche-settingen.

Selv om det ikke er klar dokumentasjon på at bedriftene har oppnådd forbedret salg som direkte følge av programdeltagelsen foreløpig, er det vår oppfatning at Global Growth har vært med på å gjøre bedriftene mer klare for eksport og retting mot internasjonale markeder. For evaluator fremstår det som at en av de viktigste verdiene for bedriftene er at de lærer å samarbeide om internasjonaliseringsprosessen, og at de jobber sammen for å «jakte i flokk».

7.2 Oxford Research sine anbefalinger

Vår hovedanbefaling er at Innovasjon Norge fortsetter det gode arbeidet. Man må likevel huske på at bistanden til internasjonalisering dreier seg om å gjøre norske bedrifter i stand til å hevde seg på den globale konkurransearenaen. Vi har derfor utarbeidet nedenstående anbefalinger for å heve nivået ytterligere fremover. Vi vil presisere at en del av elementene som nevnes har blitt implementert i enkeltstående Global Growth-programmer. Forslagene under dreier seg derfor om at slike positive momenter bør bli rullet ut på programnivå.

7.2.1 Forsterke kompetanse ute og i regionene

Innovasjon Norges kompetanse for å drive Global Growth er god, men sårbar. For å styrke den organisatoriske kapasiteten, mener vi at det hensiktsmessig å gjøre samarbeidet om Global Growth mellom henholdsvis utekontor, hovedkontor, regionkontor og klynger mer uttalt. Dette vil potensielt kunne løse flere av de flaskehalsene vi har identifisert slik Global Growth fungerer i dag.

Når en markedsmulighet identifiseres i et marked av Innovasjon Norges medarbeidere på det aktuelle utekontoret, må det kunne gjøres en rask matching med aktuelle norske miljøer. Kompetansen om både markedsmuligheter, og styrker i norsk næringsliv som kan svare på denne etterspørselen, må derfor være på et riktig nivå. For å kunne drifte Global Growth på en hensiktsmessig måte, må Innovasjon Norges utekontorer ha tilgang til ekspertise og nettverk i det aktuelle markedet. Utekontorene må være i stand til å formulere så konkret og spesifikt som mulig hva som er behovene innenfor definerte segmenter i de aktuelle markedene.

Det fremstår som helt sentralt for bedriftene at de får tilgang til personer som har betydelig erfaring med å selv operere i de aktuelle markedene. Med et økende antall strategiske satsinger for eksport vil det være utfordrende å kunne rekruttere denne formen for kompetanse på samtlige av Innovasjon Norge-utekontorer som kan være aktuelle. Også fremover vil det derfor trolig være behov for å supplere kompetanse blant egne ansatte med å leie inn eksperter for å gjennomføre Global Growth-programmer til størst mulig nytte for bedriftene. Innleie kan imidlertid være svært kostbart, og Innovasjon Norge må være i stand til å kunne hyre eksperter til best mulig pris.

Vi vil anbefale at Innovasjon Norge samler kunnskap om gjennomføring av Global Growth i en database som alle Innovasjon Norges prosjektledere har tilgang på. I denne databasen bør maler for blant annet avtaler og fellesopplegg ligge. På denne måten kan Innovasjon Norge sikre og bygge varig kompetanse blant de involverte i Global Growth-programmene.

Regionkontorene i Innovasjon Norge fremstår som viktig ressurs for arbeidet med Global Growth. Regionkontorene bør imidlertid i større grad bidra til å være tilgjengelige for å gjennomføre den første vurderingen av om det vil være tilstrekkelig med potensielle deltakerbedrifter til det foreslåtte Global Growth-programmet. Innovasjon Norge bør vurdere å gi enkelte regionkontorer et spesielt sektoransvar for de strategisk prioriterte eksportområdene, som utekontorene kan ta den første kontakten og avklaringen med. Med de definerte satsingene i Norges eksportstrategi bør en slik metodikk være gjennomførbar. Vi mener videre at regionkontorer med et spesielt sektoransvar for de strategiske eksportsatsingene bør bidra med personellressurser til prosjektledere for nye Global Growth-programmer. Det er naturlig at internasjonaliseringsrådgiverne ved regionkontorene blir brukt til dette, i partnerskap med klyngene. På denne måten vil Innovasjon Norge kunne utvide en egen kompetansebase for i Global Growth-metodikken på en systematisk måte.

Klyngenes rolle og bidrag i de respektive Global Growth-programmene varierer en del, men kan ofte bidra positivt i identifisering av relevante bedrifter. Kontakten med aktuelle klynger bør håndteres av regionkontorene med et særlig ansvar for de relevante klyngene.

7.2.2 Metodikk for tidlig avklaring

Som del av screening-prosessen anbefaler vi at det i mer systematisk grad gjennomføres digital markedsmatching mellom bedriftene som melder interesse for Global Growth-programmene og såkalte type-kunder i målmarkedene. Dette vil kunne ta form av at Innovasjon Norge organiserer relativt korte seanser med uforpliktende samtaler på Teams. Dette vil kunne være en effektiv måte å gi bedriftene et klarere bilde av potensialet for egne løsninger i målmarkedet, og innspill til eventuelle behov for spesialisering og segmentering. I tillegg vil det kunne gi kunnskap om markedsbildet, og om mulige konkurrenter. Det vil naturligvis også være positivt med tanke på å vise frem norsk kompetanse for type-kunder på et tidlig stadium, og disse kan følges opp under markedsbesøkene. Det er altså ikke meningen at en slik inneledende kontakt skal erstatte den grundigere kundematchingen som foregår på markedsbesøk i løpet av programgjennomføringen.

7.2.3 Global Growth-programmene avsluttes – bedriftenes internasjonalisering fortsetter

Oppfølging er den delen av Global Growth som bedriftene i minst grad sier at de er fornøyde med, og at eventuell fortsettelse og oppfølging foregår mer ad-hoc enn gjennom en systematisk tilnærming. Vår oppfatning er dermed at avslutning og videreføring bør kommuniseres tydelig til bedriftene allerede i markedsføringsfasen av Global Growth. Det er sentralt at Innovasjon Norge signaliserer tydelig at selv om Global Growth har en

definert sluttdato, er det et første steg i en lengre internasjoniseringsreise. Under skisserer vi tre former for mulig oppfølging av bedriftene ved fullføring av programmene.

Ved selve avslutningen av programmene er det naturlig at det stilles til rådighet en digital informasjonspakke. Denne bør til en viss grad være skreddersydd de respektive programmene, men bør som et minimum inneholde samlet informasjon om og lenker til relevante virkemidler og virkemiddelaktører for videre internasjonalisering.

Særlig mener vi at det er et betydelig rom for å markedsføre tilbudet hos utekontorene enda tydeligere både før, underveis og ved avslutning av de enkelte Global Growth-programmene. Det bør også gjøres tydelig for bedriftene at tjenestene til utekontorene både kan ytes til enkeltbedrifter, og til grupper av bedrifter. Denne oppfølgingen må det settes av midler til, og det vil kunne gå på bekostning av øvrige deler av gjennomføringen. Til gjengjeld vil det kunne frembringe større grad av betalte timer på utekontorene og ikke minst betydelig sterkere gjennomslag for bedriftene i markedene, enn hva som er tilfelle i dag.

Bedriftsnettverk har som mål å gi økt vekst og verdiskaping i bedriftene gjennom utvikling og realisering av nye markedsmuligheter i eksisterende eller nye markeder i utlandet eller i Norge, der samarbeid gir synergier og strategiske fordeler⁷. For bedrifter som har interesse for å inngå et mer strukturert og målrettet samarbeid, mener vi at Innovasjon Norge i mye sterkere grad kan markedsføre virkemiddelet Bedriftsnettverk. Gjennom å opprette et forpliktende samarbeid videre gjennom Bedriftsnettverk vil de kunne få tilgang til ytterligere faglig veiledning og finansiering til etablering og utvikling av strategiske bedriftsnettverksprosjekter.

Mange bedrifter forteller om at de på egen kjøl har holdt ved like kontakten med hele eller deler av gruppen som de har deltatt sammen med i Global Growth. Vi tror at det med enkle midler kan legges til rette for slikt levende samarbeid ved at det opprettes fora i egnede kanaler (som WhatsApp eller Discord) for henholdsvis bedrifter som har deltatt i samme program og et forum for samtlige bedrifter som har deltatt i Global Growth. Vi ser for oss at innholdet her først og fremst vil være bedriftenes kommunikasjon, men det vil også være egnet for informasjon og oppdateringer fra Innovasjon Norge.

7.2.4 Systematisk inkludering av større bedrifter

Vi er enige med de bedriftene som påpeker viktigheten av å tenke helhet og verdikjede når man setter sammen grupper hvis programmene skal lykkes. Denne logikken har vi vist at Innovasjon Norge langt på vei har lykkes med. Vi mener imidlertid også at man i større grad bør vurdere å rekruttere større selskaper i rolle som «lokomotiv» i de respektive programmene. Disse vil i større grad vekke gjenkjennelse i markedene, og

⁷ [Bedriftsnettverk | Innovasjon Norge](#)

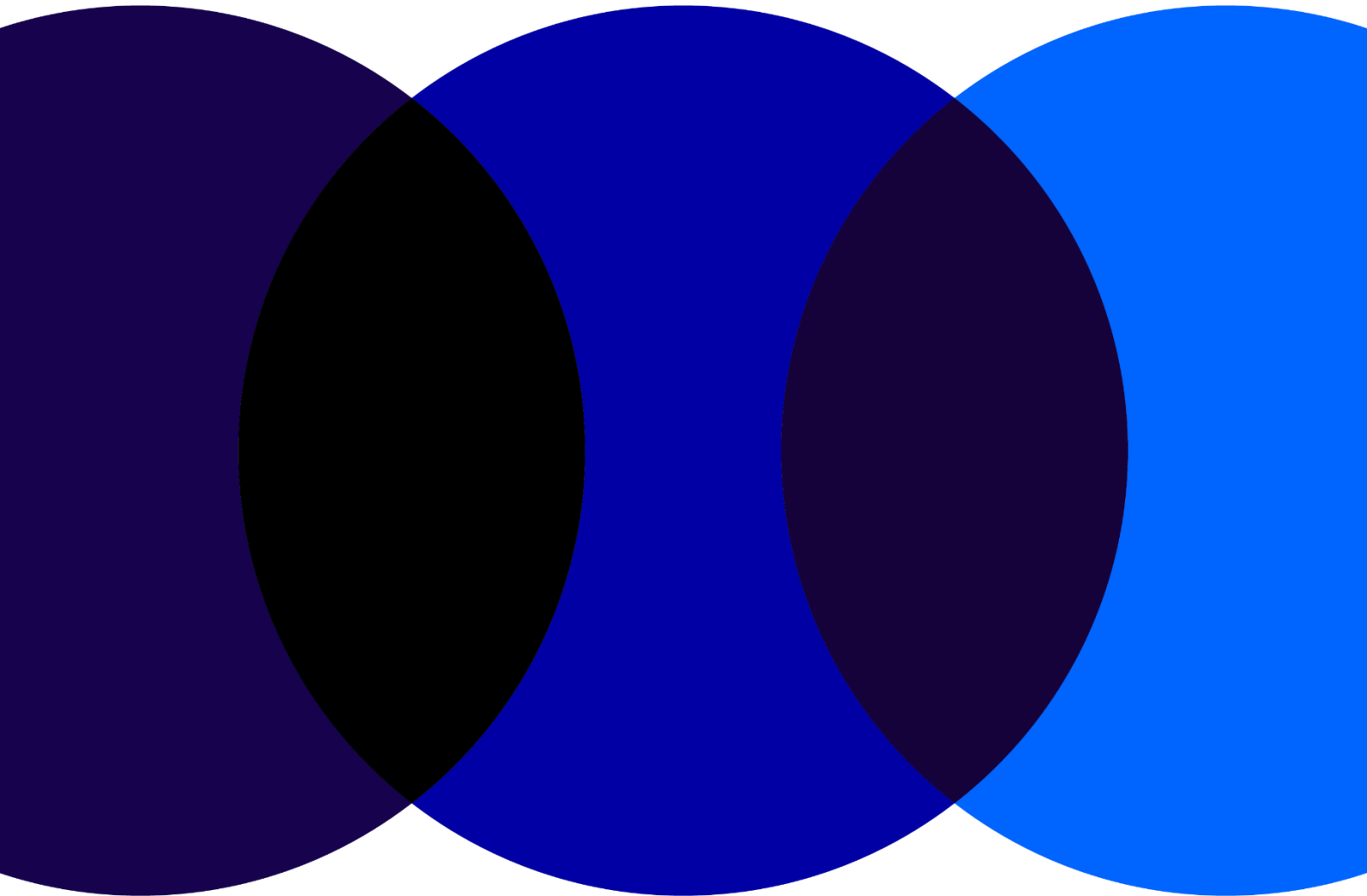
kunne fungere som en troverdig demonstrasjonskunde. I Danmark blir dette forsøkt gjennom såkalte «Strategic Business Alliances», og de større bedriftene får dekket en viss del av sitt bidrag.

7.2.5 Nordisk samarbeid om internasjonalisering

I dette oppdraget fant vi at virkemiddelaktørene i Danmark og i Sverige jobber ut fra samme logikk om å tilføre markedsrettet kompetanse og nettverk for å gjøre bedrifter klare for internasjonaliseringsarbeid. I flere av de store markedene Global Growth sikter seg inn på er det dessuten sterke verdikjeder i to eller flere skandinaviske land. Vår siste anbefaling er derfor at Innovasjon Norge bør vurdere fellesnordiske initiativer, i det minste som del av relevante Global Growth-programmer. Her kan man gjerne ta utgangspunkt i markedene hvor Nordic Innovation Hub allerede har tilstedeværelse; Silicon Valley, Singapore, Tokyo og Hong Kong⁸. Det kan også vurderes opp mot arbeidet med felles nordisk paviljongen på EXPO i Osaka i 2025⁹.

⁸ [Nordic Innovation House](#)

⁹ [The Nordic region unites in one pavilion for the World Expo 2025 Osaka, Japan \(norden.org\)](#)



OXFORD RESEARCH

Denmark

Oxford Research A/S
Vesterbrogade 149, Bld. 12
3rd flor, 1620 Copenhagen V
office@oxfordresearch.dk

Norway

Oxford Research AS
Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
post@oxford.no

Sweden

Oxford Research AB
Norlandsgatan 11
111 43 Stockholm
office@oxfordresearch.se

Finland

Oxford Research Oy
Eteläinen Hesperiankatu 18
LH 2, 00100 Helsinki
office@oxfordresearch.fi

Baltics/Riga

Oxford Research Baltics SIA
Kr.Valdemara 23-37, k.2
LV-1010, Riga
info@oxfordresearch.lv

Belgium/Brussels

Oxford Research c/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
office@oxfordresearch.eu