

NOTAT

HVORDAN NORSKE SMB-ER KAN ØKE EGEN EKSPORT



MENON-PUBLIKASJON NR. XX/2022

Av Av Sveinung Fjose, Sigrid Hernes, Sander Aslesen, Bjørn Trygve Grydeland og Erik Jakobsen



Forord

Dette er det tredje notatet i en serie på tre om hvordan Norge kan nå målsetningen om å øke eksporten utenom olje og gass med 50 prosent frem mot 2030. Notatene, og oppsummeringsnotatet fra de tre notatene, er utarbeidet på oppdrag av Sparebanken Vest og Kongsberggruppen.

Bakgrunnen for arbeidet er at Norge over flere år har gjort det betydelig svakere enn våre naboland innen eksport. Samtidig dokumenterer flere rapporter at satsingen i våre naboland er sterkere, mer ambisiøs og mer integrert. I arbeidet har vi derfor konsentrert oss om følgende problemstillinger:

- Om Norge gjør som Sverige og Danmark på eksportområdet, vil problemet da løses?
- Etterspør næringslivet i Norge de tjenestene som tilbys av svenskene og danskene?

For å svare ut disse problemstillingene har vi utarbeidet tre notater, hvor dette er det tredje notatet. De tre notatene er:

1. Status for norsk eksport: muligheter og utfordringer
2. Kappløpet: nye eksportmuligheter innen det grønne skiftet
3. Hvordan norske SMB-er kan øke egen eksport

Vi takker Sparebanken Vest og Kongsberggruppen for et godt samarbeid, og alle intervjuobjekter for gode innspill. Alle vurderinger og konklusjoner står Menon ansvarlige for.

Februar 2022

Sveinung Fjose
Prosjektleder
Menon Economics

Innhold

ONE-PAGER: HVORDAN NORSKE SMB-ER KAN ØKE EGEN EKSPORT	3
1. OPPSUMMERING	4
1.1. Øk ambisjonsnivået	4
1.2. Allier deg	4
1.3. Skrittvis satsing	5
1.4. Målrettet satsing	5
2. METODE	6
2.1. Kvalitative intervjuer	6
2.2. Spørreundersøkelse	8
2.3. Offentlig tilgjengelig statistikk	8
2.4. Litteratur	8
3. BAKGRUNN	10
3.1. Hvorfor er det mange bedrifter som i dag ikke eksporterer?	10
3.2. Lite eksport blant norske SMB-er sammenlignet med Danmark og Sverige	11
3.3. Imidlertid er det gode grunner for bedrifter å drive med eksport	11
3.4. Rammeverk for eksportsatsing	12
4. HVORDAN KAN SMBER ØKE EGEN EKSPORT?	14
4.1. Øk ambisjonsnivået	14
4.2. Allier deg	17
4.3. Skrittvis satsing	19
4.4. Målrettet satsing	20
5. RÅD TIL BEDRIFTER SOM ALLEREDE EKSPORTERER	22
6. RÅD FRA ANDRE AKTØRER	23

One-pager: Hvordan norske SMB-er kan øke egen eksport

Basert på intervjuer med 88 bedrifter og 30 representanter for eksportfremmemyndigheter i europeiske land, gir vi i dette notatet råd til norske bedrifter for hvordan de kan øke egen eksport. Rådene er først og fremst rettet mot små og mellomstore bedrifter som er i posisjon til å eksportere, eller som har noe eksport allerede, og som bør øke den internasjonale satsingen. Bakgrunnen for dette er at Norge, sammenlignet med Sverige og Danmark, har noe mindre eksport blant små og mellomstore bedrifter. Det er altså blant annet her potensialet for å øke norsk eksport ligger.

Vårt første råd handler om å **øke ambisjonsnivået**. Norge er en svært åpen og digitalisert økonomi. Når man har et så godt produkt at man klarer å slå igjennom i Norge, er man trolig god nok til også å konkurrere internasjonalt. De danske og svenske bedriftene eksporterer i større grad enn de norske. Det er ikke fordi danskene og svenskene har bedre produkter – det er fordi de ønsker eller behøver det mer.

Man er sterkere sammen enn alene, og det er få eksempler på vellykkede eksportbedrifter som ikke lener seg på gode norske leverandører og samarbeidspartnere. Basert på intervjuene, ser vi også at de som lykkes best også har en bevisst strategi for allianser med bedrifter i eksportmarkedet. Vårt andre råd handler derfor om å **alliere seg**. Vel bidrar alliansene til at man må dele litt av gevinsten ved eksport med sine alliansepartnere, men det er bedre å dele en stor kake enn ingen. Dette rådet gjelder særlig de mange bedrifter som indirekte eksporterer gjennom å levere til flere av våre eksportlokomotiver. Om de er gode nok til å levere til disse i Norge, er de trolig gode nok til å levere til lignende leverandører også i utlandet.

Det er greit å være ambisiøs, men strategien må være realistisk. Det er bedre å ta litt av det svenske eller danske markedet med den teknologien en har i dag enn å svi av mye på utvikling av helt ny teknologi for å ta markedene i Kina, India og USA. Vår tredje råd handler derfor om å ha en **skrittvis satsing**.

«Skomaker, bli ved din lest» er vårt siste råd. Med andre ord **målrettet satsing**. De bedrifter som har lykkes har motstått fristelsen med å gå inn i for mange tematiske markeder, men heller valgt å bli stadig bedre på det tematiske markedet de allerede behersker.

Selv om det er bedriftene som må løfte norsk eksport, kan de ikke gjøre det helt alene. At verdenshandelen i økende grad blir proteksjonistisk, samt at ulike land nå innfører reguleringer og støtteordninger som skal tilrettelegge for at utslippene i landene reduseres, bidrar dette til at utenriktjenestens rolle knapt har vært viktigere enn nå. Utenriktjenesten må øke sin innsats, og lære, og trolig også samarbeide med svenskene og danskene.

Videre vil vi aldri lykkes om ikke vi holder orden i økonomien. De siste årene har den offentlige pengebruken vært høy, og investeringsveksten i skjermet sektor har vært mange ganger så høy som i konkurranseutsatt sektor. Politikken bør endres for at mer midler blir kanalisert til kunnskapsintensiv og internasjonaliserte næringer, og i mindre grad blir låst inne i bolig, eiendom og hytter.

1. Oppsummering

Basert på intervjuer med om lag 90 bedrifter og med 30 representanter fra offentlige organisasjoner som arbeider med å fremme eksport i næringslivet, gir vi i dette notatet praktiske råd til bedriftene for å lykkes på eksportmarkedet. Rådene er først og fremst rettet mot små og mellomstore bedrifter som er i posisjon til å eksportere, eller som har noe eksport allerede, og som bør øke den internasjonale satsingen. Bakgrunnen for dette er at Norge, sammenlignet med Sverige og Danmark, har noe mindre eksport blant små og mellomstore bedrifter. Det er altså blant annet her potensialet for å øke norsk eksport ligger.

For å hjelpe de på vei, har vi intervjuet en rekke små og mellomstore bedrifter som har lyktes godt, samt enkelte store bedrifter, som en gang i tiden også var små eller mellomstore. I tillegg til å intervjuer bedrifter i de store og mer internasjonalt orienterte klyngene, har vi også intervjuet en rekke bedrifter som mer på egenhånd har maktet å internasjonalisere seg. Rådene som gis har blitt testet opp mot strategilitteraturen knyttet til internasjonalisering og eksport.

Basert på intervjuene, og gjennomgang av strategilitteraturen, har vi utarbeidet fire overordnede råd:

- Øk ambisjonsnivået
- Allier deg
- Skrittvis satsing
- Målrettet satsing

1.1. Øk ambisjonsnivået

Det første rådet er å øke ambisjonsnivået. Det innebærer å stole på at produktet som er utviklet i det norske hjemmemarkedet er godt nok til å etablere seg på utenlandske markeder. Tilnærmet alle eksportbedriftene som ble intervjuet i forbindelse med denne studien trakk frem kvaliteten på produktet eller tjenesten som den viktige grunnen til at de har lyktes med eksport. Med andre ord at det er kvaliteten på produktet som gjør at man kan hevde seg og lykkes i den internasjonale konkurransen. Dette er også et av funnene i Vestlandsindeksen til Sparebanken Vest: syv av ti sier at de leverer et produkt/en tjeneste av bedre eller vesentlig bedre kvalitet sammenlignet med sine internasjonale konkurrenter. Bedrifter må være ambisiøse og satse på eksport. Det at man klarer å konkurrere i det norske markedet er derfor en indikasjon på at produktet holder høy kvalitet. I den svenske og danske internasjonaliseringssatsingen slås det fast at «om du klarer å levere hjemme, er du god nok til å eksportere».

1.2. Allier deg

Man er sterkere sammen enn alene, og det er få eksempler på vellykkede eksportbedrifter som ikke lener seg på gode norske leverandører og samarbeidspartnere. Basert på intervjuene, ser vi også at de som lykkes best også har en bevisst strategi for allianser med bedrifter i eksportmarkedet. Vårt andre råd handler derfor om å alliere seg. Gjennom å inngå allianser med gode leverandører og distributører får man tilgang til deres kompetanse og nettverk. Å alliere seg kan være krevende ettersom man gjennom alliansen gir bort noe av gevinsten man får på eksportmarkedet til sine alliansepartnere. Det er imidlertid bedre å dele en stor kake enn å spise en betydelig mindre alene.

I Norge er det mange sterke næringsmiljøer og klynger. For norske bedrifter som allerede en del av en sterk næringsklynge eller et økosystem i Norge vil dette blant annet innebære å alliere seg med andre bedrifter i

klyngen eller økosystemet. Å alliere seg med bedrifter i sin klynge kan være en viktig inngangsport for bedrifter som i dag ikke eksporterer eller nye bedrifter/oppstartsbedrifter som er en del av et økosystem med en høy andel eksport. Disse har på denne måten mulighet til blant annet å bli med disse norske aktørene ut.

I tillegg til allianser hjemme, viser intervjuene med bedriftene at alliansene ute også er avgjørende. Flere av de mest suksessfulle bedriftene vi har intervjuet trekker frem at en av suksessformlene var å inngå allianser med gode distributører ute. Gjennom dette gir de fra seg litt av gevinsten, men oppnår samtidig å nå et betydelig større marked. Å inngå allianser er ofte også billigere enn å etablere datterselskaper i utlandet.

1.3. Skrittvis satsing

Mens vårt første råd handlet om å være ambisiøs, handler vårt tredje råd om å ikke vise overmot, og jobbe skrittvis med en eksportsatsing. I intervjuene fortalte flere av de mest etablerte eksportbedriftene at de har bygget sin internasjonale satsing og tilstedeværelse over tid. Med andre ord at de har bygget sin posisjon som eksportør steg for steg. Dette var ifølge intervjuobjektene både knyttet til antall markeder man satser på og utvikling av produktet man ønsker å selge i de internasjonale markedene. Flere trakk frem som råd til bedrifter som ønsker å eksportere, at man bør satse på produktet man allerede har utviklet og kontinuerlig videreutvikle dette ved behov for lokale tilpasninger i målmarkedet, i stedet for å sette i gang store utviklingsløp for å utvikle revolusjonerende nye løsninger for et helt nytt (og gjerne ukjent) marked.

1.4. Målrettet satsing

Vårt fjerde råd henger tett sammen med det tredje rådet om å bygge en eksportsatsing skrittvis ved å tilby produktet man allerede har utviklet (med lokale tilpasninger), i stedet for å sette i gang nye store utviklingsløp. Det fjerde rådet, er knyttet til hvilke markeder bedrifter man bør jobbe målrettet mot. Dette handler i hovedsak om valg av antall og hvilke typer markeder man bør satse mot. I forbindelse med førstnevnte var det klare rådet at man ikke må ta seg vann over hodet ved å eksempelvis entre for mange markeder samtidig. Med andre ord at bedrifter bør konsentrere seg om et enkelt/eller noen enkelte markeder, i stedet for å ha en bred satsing mot en rekke markeder samtidig.

I valg av hvilke typer markeder man bør satse på, fremhevet eksportbedriftene at det var spesielt to dimensjoner som var sentrale. Den første dimensjonen handler om å velge nisjer og markeder hvor man har konkurransefortrinn. Flere bedrifter trakk frem at en dedikasjon til avgrensede tematiske markeder hvor bedriften hadde unike fortrinn, som en av hovedforklaringene bak deres eksportsuksess. Den andre dimensjonen er knyttet til at det er enklere å lykkes i markeder i vekst. Dette gjelder spesielt mindre eksportører. I voksende markeder vil ny kapasitet raskt absorberes og prispresset avta. Konkurransen vil derfor dreie seg mer om kvalitet, leveringsevne og innovasjon enn om pris.

2. Metode

I denne delen beskriver vi hvilke kilder som er brukt som datagrunnlaget i rapporten.

For å være sikre på at vi har best mulig grunnlag for rapporten har vi lagt vekt på metodemessig triangulering. Dette innebærer at vi bruker ulike informasjonskilder til å teste konsistensen i data. Det betyr at vi benytter både kvalitative og kvantitative informasjonskilder, og at vi tester validiteten i datakildene ved å se funn opp mot funn i andre kilder. Rent konkret innebærer dette at utsagn i eksempelvis intervjuer vil testes opp mot hva vi finner i statistikk, spørreundersøkelse eller eksisterende litteratur, og at beskrevne forhold i dokumenter testes opp mot statistikk mv. Nedenfor viser vi de kildene til informasjon vi har benyttet:

- Kvalitative intervjuer
- Spørreundersøkelse gjennomført i forbindelse med Vestlandsindeksen til Sparebanken Vest
- Offentlig tilgjengelig statistikk
- Eksisterende litteratur

2.1. Kvalitative intervjuer

Vi har gjennomført kvalitative intervjuer med to grupper aktører:

- Representanter fra virkemiddelaktører og myndigheter
- Bedrifter og andre næringslivsaktører

Formålet med førstnevnte gruppe var å undersøke hvordan myndigheter og virkemiddelapparatet i andre land arbeider opp mot eksport. Denne rapporten baserer seg på om lag 30 intervjuer gjennomført med aktører fra virkemiddelaktører og myndighetene i Norge og andre land.

Formålet med å intervjuer bedrifter og andre næringslivsaktører, var å få en dypere innsikt i hva som skal til for å lykkes med eksport har vi gjennomført en rekke intervjuer med bedrifter. Vi har kartlagt både hvordan bedrifter som lykkes med eksport jobber målrettet mot dette, og hvordan bedrifter som ikke eksporterer stiller seg til temaet. Dette har vi gjort for å finne ut både hva som skiller de bedriftene som eksporterer med de som ikke gjør det, og hvorfor bedrifter velger å ikke eksportere. Vi har gjennomført intervjuene på en semi-strukturert måte, som vil si at vi har hatt noen spørsmål som vi legger til grunn, men at intervjuet i stor grad blir gjennomført som en samtale. Spørsmålene vi har tatt utgangspunkt i er gjengitt i vedlegg A og B, henholdsvis til bedrifter som har lykkes med å eksportere og ikke eksporterer/eksporterer lite. Totalt har vi snakket med 88 næringslivsaktører, av disse er det 80 bedrifter og 8 interessenter¹. Vi har snakket med totalt 73 bedrifter som eksporterer aktivt i dag. Figuren under illustrerer hvordan type bedrifter vi har snakket med.

Tabell 2-1: Antall intervjuobjekter fordelt på aktørgrupper

Aktører	Antall	Prosentandel
Interessenter	8	8 %
Eksporterende bedrifter	73	83 %
Ikke-eksporterende bedrifter	7	9 %
Totalt	88	100 %

¹ Interessenter er her andre næringslivsaktører, for eksempel klynger, næringsforeninger, ECA-er mm.

Bedriftene vi har snakket med varierer i næring og størrelse. Tabellen under viser hvordan de 80 bedriftene fordeler seg på næringer og størrelse. Totalt har vi intervjuet 52 små og mellomstore bedrifter (SMB-er) og 28 større bedrifter. Disse fordeler seg jevnt utover de forskjellige delene av det norske næringslivet.

Tabell 2-2: Intervjubedriftene fordelt på sektor og størrelse. Kilde: Menon Economics

Næring	SMB	Stor bedrift	Totalt
Industri	5	3	8
Teknologi	9	1	10
Maritim	7	8	15
Fornybar energi	5	2	7
Helse	7	1	8
Sjømat	4	1	5
Olje og gass	0	4	4
Havvind	1	0	1
Finans	0	3	3
Bygg	0	1	1
Annet	14	4	18
Totalt	52	28	80

Som vi kan se av tabellen over har vi noe manglende dekning innenfor næringer som eksporterer en del i dag, særlig sjømat og olje og gass kan det virke som det er lite dekning. Det er flere grunner til dette. Den første grunnen er at disse sektorene i stor grad eksporterer råvarer, på grunn av dette er det begrenset hvor overførbar kunnskapen om eksport fra disse aktørene er for andre næringen. Det er noe fundamentalt annerledes ved å eksportere fisk enn å eksportere teknologi. Den andre grunnen er at disse sektorene er i stor grad dominert av noen få aktører, disse aktørene har vi intervjuet, og vi har derfor funnet dekningen hensiktsmessig. Siden også har supplert intervjuene med spørreundersøkelsen til Sparebanken Vest, har vi gjort en vurdering på at informasjonen fra disse sektorene i stor grad er dekket inn der.

Bedriftene vi har intervjuet representerer en stor andel av det totalt eksporterende næringslivet i Norge. Figuren under illustrerer dette. Målt i total eksportverdi har vi intervjuet rundt 35 prosent av norske bedrifter.

Figur 2-1: Andel av norsk eksport som intervjuobjektene representerer, målt i total eksportverdi.



Etter at intervjuene var gjennomført så vi også at vi hadde en relativt lav representativitet fra bedrifter som ikke eksporterer. Vi snakket tross alt kun med 8 av denne typen bedrifter. For å sikre bedre representativitet fra denne typen bedrifter har vi utnyttet denne triangulære prosessen som er nevnt i innledning, der vi har kombinert svarene fra intervjuene med data fra spørreundersøkelsen.

2.2. Spørreundersøkelse

I tillegg til det kvalitative fra intervjuer, har vi også hentet informasjon fra spørreundersøkelsen som Sparebanken Vest har gjennomført i forbindelse med Vestlandsindeksen. Som nevnt over er dette gjort for å dekke inn sektorer der intervjuobjektene ikke er representative, men også for å kvantifisere resultater, samt for å sjekke at svarene fra intervjuene er representative for eksportnæringene som en helhet. Spørreundersøkelsen har vært viktig for å kartlegge hvor mange norske bedrifter som driver aktivt med eksport i dag, hvor mange bedrifter som har ambisjoner om å eksportere i nærmeste fremtid, samt hvilke konkurransefortrinn norske bedrifter har og hvilke utfordringer de typisk støter på. Jevnt over svarer bedriftene det samme i spørreundersøkelsen som kommer frem gjennom intervjuene.

Det er også stilt spørsmål om hvorvidt de er underleverandører til eksporterende bedrifter, for å få oversikt over indirekte eksport fra norske bedrifter. Dette er gjort av to grunner. For det første gir det et direkte mål på indirekte eksport, altså at bedrifter kan eksportere varene sine uten å selge varene direkte til utlandet, men å selge til en norsk bedrift som i neste omgang selger varer til utlandet. For det andre er leveranser til allerede eksporterende bedrifter kartlagt som en mulig viktig vei ut i et internasjonalt marked, og svarene på dette spørsmålet kan gi en indikasjon på hvor mange som utnytter seg av denne veien ut.

Vedlegg C inneholder spørsmålene som vi har hentet ut statistikk fra. Det var totalt 641 respondenter som svarte på spørreundersøkelsen, av disse var det 121 som enten eksporterte eller hadde ambisjoner om å eksportere de neste 3 årene. Disse 121 bedriftene har svart på de videre spørsmålene om eksport, eksempelvis knyttet til hvordan bedriftene stiller sammenlignet med andre internasjonale konkurrenter langs en rekke dimensjoner.

2.3. Offentlig tilgjengelig statistikk

Vi har brukt flere databaser for å finne statistikk til rapporten. Den innenlandske dataen er hentet fra SSB, Norges bank og Finansdepartementet. Denne dataen er brukt for å tegne et bilde av hvordan den norske makroøkonomien har utviklet seg de siste årene. Dataen gir også innsikt til at vi kan foreslå noen grunner til at den norske eksporten sakker akterut sammenlignet med våre naboland.

Siden det også er viktig å få et bilde av hvordan den norske økonomien er sammenlignet med andre land har vi også hentet internasjonal statistikk. Denne statistikken er hentet fra Verdensbanken, OECD og IMF. Disse statistikk kildene gir et grunnlag for å se på Norge i et internasjonalt perspektiv, hvor vi kan finne ut hvor Norge er signifikant forskjellige fra andre land, som eksporterer mer. Dette kan gi en viktig pekepinn på hva Norge kan gjøre for å utvikle seg i rett vei.

2.4. Litteratur

Der statistikk tegner et kvantitativt bilde av hvordan norsk eksport har utviklet seg, og er i dag, gir litteratur et kvalitativt bilde. Det finnes mye eksisterende litteratur om eksport. Både om hvorfor Norge har eksportert relativt lite sammenlignet med andre nordiske land, men også om hvordan man kan eksportere mer.

Litteratur knyttet til Norges eksport som vi har utnyttet her er blant annet tidligere Menon Economics rapporter som «Eksportmeldingen 2021» og «Kan Norge tette eksportgapet». Det er også rapporter fra Industri Norge om hva slags type eksport Norge historisk har drevet med. Samt litteratur fra Verdensbanken, Norges bank og norske statsbudsjetter.

Litteraturen som er knyttet til strategier for å eksportere dekker mange temaer. Det finnes for eksempel mye litteratur som beskriver hvilke strategier som er smarte for å entre et nytt marked, basert på tidshorisont for å etablere seg, type markeder bedriftene vil etablere seg i osv. For å få god innsikt i dette har vi særlig utnyttet boken «Ekspansjon og konsernstrategi: Strategi for forretningsutvikling» av Erik W. Jakobsen og Lasse Lien som kunnskapsgrunnlag.

3. Bakgrunn

3.1. Hvorfor er det mange bedrifter som i dag ikke eksporterer?

Det er mange norske bedrifter som enten helt eller i hovedsak satser på det hjemlige markedet. Som presentert i notat 1 er det kun én av seks bedrifter som eksporterer i dag. Samtidig er det blant bedrifter som ikke eksporterer i dag færre enn én av 20 som har en ambisjon om eksport innen de neste tre årene. Dette ble bekreftet av intervjuene vi har gjennomført i forbindelse med denne studien: mange av bedriftene som i dag ikke eksporterer har heller ikke en ambisjon om å begynne å eksportere. På spørsmål om hvorfor man ikke satser på eksport var det vanligste svaret i intervjuene at hjemmemarkedet var stort og lønnsomt nok. Bakgrunnen for dette henger blant annet sammen med at det oppleves som trygt og relativt lønnsomt å holde seg til hjemmemarkedet. Dette er en funksjon av flere årsaker. Disse oppsummeres under.

- **Stor skjermet og offentlig sektor som fortrenger eksportrettede investering.** En av grunnene er at en stor og sterkt voksende skjermet sektor kan fra en bedriftsleders ståsted føre til at det oppleves som mer attraktivt å satse på skjermet sektor i Norge, fremfor å prøve seg på det internasjonale markedet. Norge skiller seg fra andre europeiske land ved å ha en stor skjermet og offentlig sektor. I notat 1 viser vi at ikke bare er investeringene i den skjermete sektoren betraktelig større enn den konkurranseutsatte sektoren, men de vokser også betraktelig raskere.
- **Høy bruk av oljepenger ved krisetider.** En annen årsak til at bedrifter opplever det som trygt og lønnsomt å operere i hjemmemarked er knyttet til ekspansiv finanspolitikk. For Norge er dette knyttet til høy bruk av oljepenger ved krisetider. Dette kan ha en uheldig virkning sett fra et eksportøyemed. Nemlig at det bidrar til en lavere risiko tilknyttet å operere på det innenlandske markedet sammenlignet med land uten tilsvarende mulighet for ekspansiv finanspolitikk i krisetider. Med andre ord betyr dette at det er tryggere å operere i det hjemlige markedet enn å satse på eksport.
- **Kulturelle aspekter.** Som nevnt er det blant bedriftene som ikke eksporterer, har kun én av 20 ambisjoner om å eksportere de neste tre årene. I intervjuene var det som sagt mange som trakk frem at hjemmemarkedet oppleves som stort nok, slik at det ikke var en grunn for å satse på eksport. Imidlertid var det i tillegg mange av intervjuobjektene som ikke hadde et godt svar på hvorfor de ikke eksporterer i dag eller hvorfor de ikke har en ambisjon om eksport. Det fremstår med andre ord som at mange bedrifter ikke har eksport i tankene.

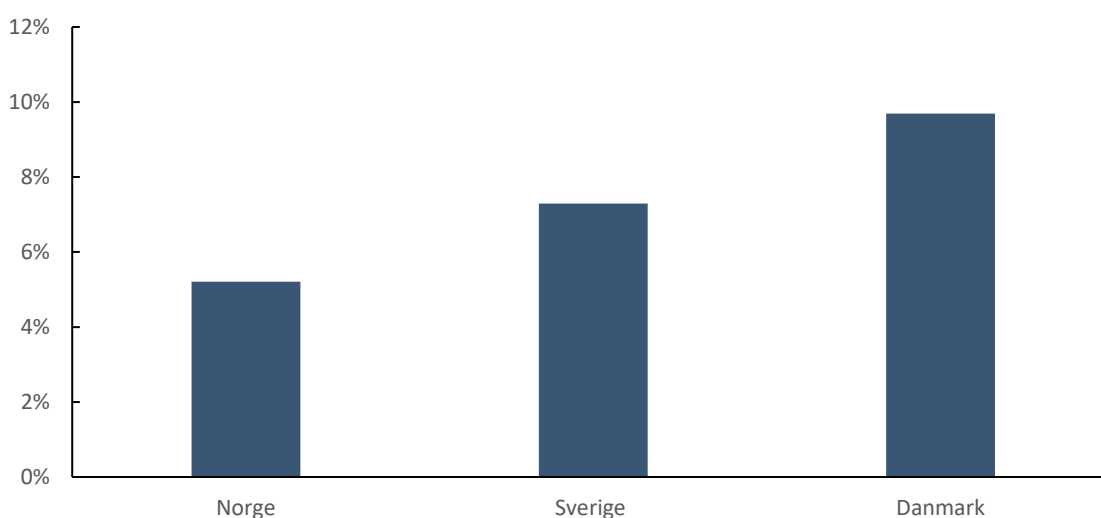
Et annet perspektiv som trekkes frem i notat 1 er hvorvidt lønnsnivået i Norge er et konkurransefortrinn eller en ulempe for norske aktører i eksportsammenheng. I intervjuer med vellykkede eksportbedrifter, ble konkurransedyktigheten til høyt utdannet arbeidskraft på pris, trukket frem som et fortrinn. Eksempelvis at ingeniører er relativt billigere i Norge enn andre land i Europa. Dette understøttes av Vestlandsindeksen hvor kun 20 prosent oppga at de har et kostnadsnivå som er høyere enn konkurrentene. Imidlertid er dette ikke et syn som deles av alle. I intervjuer med bedrifter som ikke eksporterer ble det ofte trukket frem at de mener å ha en kostnadsmessig konkurranseulempa som følge av det høye norske lønnsnivået. Derimot presenterer vi i notat 1 offentlig statistikk som viser nettopp at Norge har en gjennomsnittlig årslønn som er lavere enn land som Danmark og Nederland, og at lønnsnivået i Norge har falt betydelig siden 2013 som følge av blant annet depresieringen av kronen. Et annet viktig aspekt ved lønnsnivået i Norge er at den relative prisen på norsk arbeidskraft faller med utdanningsnivå. Mens den typiske industriarbeider i Norge har høyere lønn enn hos de fleste av våre konkurrenter, er lønnsnivået for høyt utdannet arbeidskraft mer lik, eller lavere. Med andre ord

betyr dette at Norge har i denne sammenhengen et konkurransefortrinn ovenfor sine konkurrenter for varer og tjenester som krever et høyt kompetansenivå for å lage.

3.2. Lite eksport blant norske SMB-er sammenlignet med Danmark og Sverige

Sammenlignet med Sverige og Danmark utmerker Norge seg ved å ha noe mindre eksport blant små og mellomstore bedrifter. Dette ble fremhevet i notat 2. Som illustrert i figuren under er det en lavere prosentandel av norske SMB bedrifter som eksporterer enn både Sverige og Danmark. Imidlertid er det en stor andel av små og mellomstore bedrifter som har en betydelig mengde indirekte eksport, gjennom at de er underleverandører av større, eksporterende bedrifter. Til tross for dette er det innenfor dette segmentet at det er et betydelig potensial for økt eksport – og derfor har vi utarbeidet råd som er spesielt rettet inn mot disse.

Figur 3-1: Andelen av SMB-er som eksporterer i 2019. Kilde: OECD. Bearbeidet av Menon Economics



3.3. Imidlertid er det gode grunner for bedrifter å drive med eksport

Det er flere gode bedriftsøkonomiske grunner til at norske bedrifter bør drive med eksport og se etter eksportmuligheter. Tre av de mest sentrale grunnene er som følger.

- For det første er det **store vekstmuligheter** som ligger i andre markeder. Når man betjener større markeder, er det lettere å oppnå **stordriftsfordeler**. Spesielt bedrifter rettet mot nisjemarkeder, kan oppleve det norske markedet som begrenset.
- Den andre grunnen er knyttet til at eksport kan gi bedrifter **økonomisk sikkerhet i å ha en større og mer diversifisert kundemasse**. Dette innebærer at bedrifter ikke er like sårbare dersom man eksempelvis opplever en etterspørselssvikt i et spesifikt marked eller i en spesifikk kundegruppe.
- Den tredje grunnen er at eksport kan bidra til å **videreutvikle den tjenesten eller det produktet bedriften allerede har**. Gjennom erfaring fra, og i møte med samarbeidspartnere eller konkurrenter i nye/andre markeder, kan bedrifter lære og dra nytte av denne lærdommen inn i egen produkt- og tjenesteutvikling. Det er nettopp dette som trekkes frem i argumentasjonen om **at økt eksport bidrar til økt produktivitet**.

3.4. Rammeverk for eksportsatsing

Når vi skal gi råd om hvordan man kan øke eksporten utenom olje og gass med 50 prosent, må vi kombinere et eksternt markedsperspektiv med en vurdering av norske bedrifters forutsetning for å lykkes i internasjonale markeder.

Markedsutviklingen påvirkes av mange faktorer, som befolkningsvekst og økonomisk vekst, men også av teknologisk utvikling, bærekraftutfordringer og internasjonal politikk. Det er lettere å lykkes i et voksende marked, både fordi kaken som skal fordeles blir større og fordi det er mindre fare for prispress. Det er likevel ikke opplagt at norske aktører vil lykkes i markeder med høy vekst. Det eksterne markedsperspektivet må kombineres med et internt konkurranseperspektiv, det vil si at vi må vurdere hvor Norge kan forventes å ha noen **konkurransemessige fortrinn**² – som illustrert nedenfor.

Figur 3-2: Illustrasjon over sammenheng mellom eksportpotensial, markedsmuligheter og konkurranseforutsetninger



Hvorvidt en bedrift vil lykkes i internasjonale markeder, avhenger av **dens konkurranseforutsetninger** – som igjen er en funksjon av hvilke **ressurser og kapabiliteter** bedriften besitter **relativt til konkurrentene man møter i det relevante målmarkedet**.³ Kildene til ressurser (hva man **har**) og kapabiliteter (hva man **kan**) finnes både internt i bedriften og i bedriftens eksterne omgivelser.

² En begrepsmessig presisering: I samfunnsøkonomi brukes gjerne begrepet komparative fortrinn. Tilsynelatende kan dette fremstå som et «smør-på-flesk»-uttrykk, i og med at ordet fortrinn i seg selv er komparativt – en fordel man har fremfor noen andre. Begrepet komparativt fortrinn kommer fra internasjonal økonomi og er både presist og viktig – som forklaring på hvorfor to land vil tjene på å handle med hverandre (eksport og import), uavhengig av om det ene landet er bedre (mer produktivt) i produksjonen av alle typer varer og tjenester enn de andre. Det skyldes at gevinster av internasjonal handel ikke skapes av absolutte fortrinn, men av relative (komparative). For dette notatet, derimot, er det de absolutte konkurransefortrinnene som er relevante.

³ Dette er standard innsikt i strategisk analyse, se for eksempel Lasse Lien og Erik Jakobsen (2015): *Ekspansjon og konsernstrategi* (Gyldendal).

- **Noen markeder er mer lønnsomme enn andre.** Noen markeder har høyere gjennomsnittlig lønnsomhet enn andre markeder, og forskjellene kan vare i årevis.
- **Et marked kan være lønnsomt for én bedrift, men ikke lønnsomt for et annet.** Hvorvidt man vil tjene penger i et marked, avhenger ikke bare av konkurransen i markedet, men også av egenskapene ved ressursene som bedrifter besitter. Hvis et konsern besitter noen ressurser som skaper konkurransefortrinn i det nye markedet, vil det oppnå høyere lønnsomhet enn gjennomsnittet i markedet.
- **Selv om et marked er lønnsomt å være etablert i, er det ikke nødvendigvis lønnsomt å etablere seg i det.** Noen markeder har høye etableringsbarrierer. Selv om man kan oppnå stor lønnsomhet etter etablering, kan det derfor tenkes at kostnadene forbundet med å komme inn i markedet, er så store at det er mer fornuftig å la være.
- **Hvor lønnsom ekspansjonen i et nytt marked blir, avhenger av hvordan man går inn i det.** Det finnes ulike innganger til et marked. Å kjøpe opp en eksisterende bedrift er den enkleste veien, men ikke alltid den mest lønnsomme. Allianser og direkteinvesteringer er alternativer til oppkjøp. Den endelige ekspansjonsbeslutningen bør ikke tas før inngangsstrategi er valgt, fordi inngangen kan påvirke både markedets lønnsomhet, evnen til å utnytte konkurransefortrinn og størrelsen på etableringskostnadene.



Kort om bedriften: Easee utvikler smarte laderoboter til elbiler. Siden oppstart i 2018 har bedriften vært i en bransje i enorm vekst og hadde i 2021 en omsetning på 1,4 milliarder kroner og cirka 500 millioner kroner i overskudd. I 2021 hadde selskapet en eksportandel på om lag 60 prosent. Easee eksporterer til flere markeder i Europa, som Sverige, Tyskland, Sveits og Danmark.

Valg av eksportmarked: Før Easee tar en beslutning om å eksportere til et nytt marked, gjennomfører de blant annet en markedsanalyse. I markedsanalysen vurderes hvert marked langs en rekke parametere som er sentrale for bransjen de operer i og for produktet de skal eksportere. Eksempler på slike parametere er regulering/subsidier, utforming av strømnettet og språkbarrierer. På bakgrunn av denne grundige analysen gjøres en veloverveid beslutning om hvorvidt markedet er egnet for eksport og bør satses på.

4. Hvordan kan SMBer øke egen eksport?

I denne seksjonen vil vi komme med anbefalinger til bedrifter som ønsker å starte med eksport. Dette er typisk bedrifter som har ingen eller lite eksporterfaring, men som ønsker å eksportere. Som presentert over er det spesielt et potensial for SMBer i Norge, og vi har derfor rettet rådene i hovedsak mot disse bedriftene. Rådene og tipsene som kommer frem i denne delen er et produkt av intervjuer med bedrifter og litteraturgjennomgang.

Det er særlig fire råd som går igjen i intervjuer fra bedrifter som eksporterer, vedrørende å starte med eksport. De fire rådene er:

1. Øk ambisjonsnivået
2. Allier deg
3. Skrittvis satsing
4. Målrettet satsing

I det følgende vil vi gjennomgå de ulike rådene ytterligere, herunder hva de innebærer, samt komme med konkrete eksempler knyttet til dette.

4.1. Øk ambisjonsnivået

Det første rådet er å øke ambisjonsnivået. Det innebærer å stole på at produktet som er utviklet i det norske hjemmemarkedet er godt nok til å etablere seg på utenlandske markeder. Tilnærmet alle eksportbedriftene som ble intervjuet i forbindelse med denne studien trakk frem kvaliteten på produktet eller tjenesten som den viktige grunnen til at de har lyktes med eksport. Med andre ord at det er kvaliteten på produktet som gjør at man kan hevde seg og lykkes i den internasjonale konkurransen. Dette er også et av funnene i Vestlandsindeksen til Sparebanken Vest: syv av ti sier at de leverer et produkt/en tjeneste av bedre eller vesentlig bedre kvalitet sammenlignet med sine internasjonale konkurrenter.

**«Vårt utgangspunkt er at vi har et godt produkt,
det er det som kjennetegner oss»**

Daglig leder i en eksportbedrift

En viktig bakgrunnsfaktor for at bedrifter har lyktes med å tilby gode produkter på det internasjonale markedet, har vært et hjemmemarked. Dette på bakgrunn av at bedrifter gjennom et hjemmemarked har fått mulighet til å utvikle, teste og kommersialisere sine produkter og teknologier. I tillegg trekker intervjuaktører frem at referanser fra hjemmemarked har vært sentralt for å få innpass i internasjonale markeder. Tilgang på et hjemmemarked har vært spesielt viktig for bedrifter i en etableringsfase.

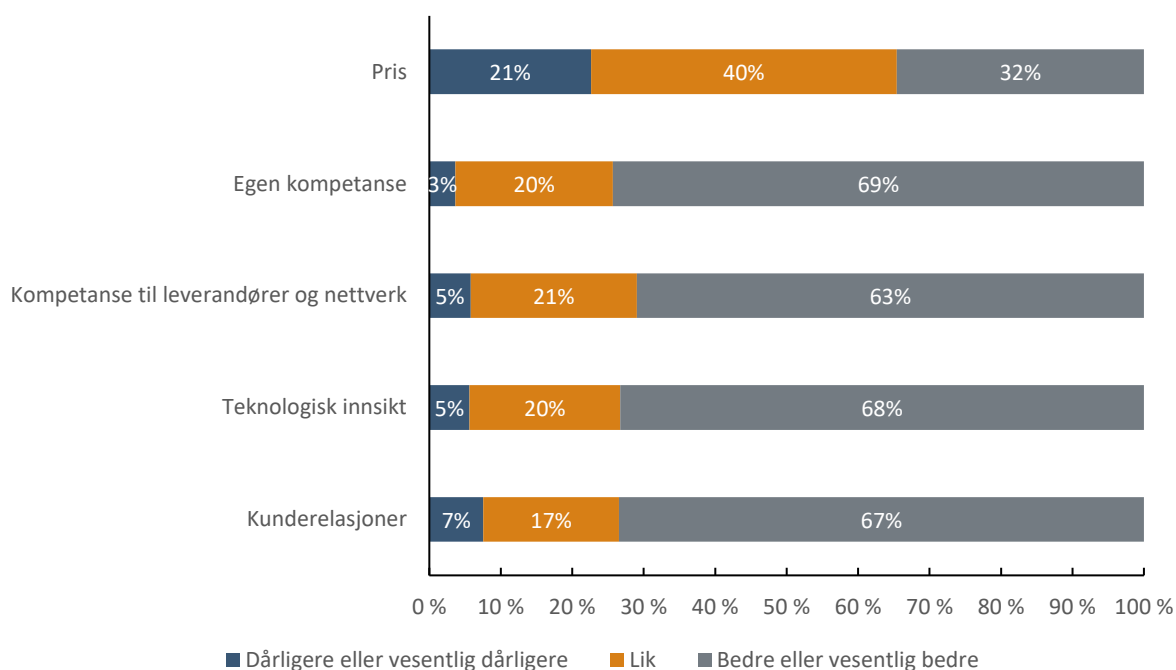
**«Det er viktig å gjøre et godt arbeid på hjemmebane, særlig hvis man er
rettet inn mot et umodent marked»**

CEO i en eksportrettet virksomhet

Kvaliteten på produktet eller tjenesten henger tett sammen med kompetansen og den teknologiske innsikten som norske bedrifter besitter. Dette ble blant annet fremhevet i intervjuene med bedrifter som er eksportrettede, og understrekes også av funn fra Vestlandsindeksen hvor et flertall av bedriftene har bedre

kompetanse, større teknologisk innsikt og et bedre rennommé enn sine konkurrenter. Dette er illustrert i figuren under.

Figur 4-1. Hvordan norske aktører sammenligner seg selv med internasjonale konkurrenter langs forskjellige dimensjoner.
Kilde: Vestlandsindeksen, bearbeidet av Menon Economics.



Også vurderingen av konkurransedyktighet på pris er av stor interesse. Som det går frem av figuren, mener 30 prosent av respondentene at de har bedre pris enn konkurrentene, mens 40 prosent mener de har lik pris. Blant de bedrifter vi har intervjuet som er i posisjon til å eksportere, men som velger å konsentrere seg om hjemmemarkedet, trekker flere frem at de ser utfordringer ved at Norge er et høykostland, og at de som følge av dette vil ha utfordringer med å konkurrere. Som det går frem av figuren, ser ikke eksportørene dette på samme måte. Funnet stemmer også overens med sammenligningen av lønnsnivå som ble gjort i notat 2. Som det gikk frem der, ligger det norske lønnsnivået mer på linje med våre viktigste konkurrentland, samtidig som vi har et svært konkurransedyktig lønnsnivå for høyt utdannet kompetanse. Det kan altså se ut til at flere av de potensielle eksportørene ikke har tatt inn over seg at depresieringen av kronen etter 2014 har medført at vår tidligere konkurranseulempen nå i stor grad er radert bort, og at lønns- og kostnadsnivået i Norge i større grad danner grunnlaget for et konkurransefortrinn.

Boks 4-1: Case om Tronrud Engineering



Kort om bedriften: Tronrud Engineering utvikler, produserer og leverer tilpassende automatiseringsløsninger til kunder nasjonalt og globalt. Blant annet bygger og leverer Tronrud Engineering fleksible og innovative pakkemaskiner. Selskapet har flere viktige utenlandske kunder og har de siste årene hatt en eksportandel på 80 prosent.

Bakgrunn for eksportsuksess med norsk produksjon. Bakgrunnen for dette er at de er konkurransedyktige på pris sammenlignet med større internasjonale konkurrenter og at de har lyktes i å utvikle smartere løsninger. I tillegg ligger det hardt arbeid over mange år bak suksessen og deres gode renommé. Tronrud Engineering skiller seg fra andre typiske norske eksportselskap ved at de utvikler og produserer sine produkter (maskiner) i Norge. Selv om Norge er et høykost-land har selskapet lyktes med å eksportere blant annet pakkemaskiner til lavkost-land. Dette er fordi maskinene er så effektive at det selv for lavkost-land er lønnsomt å automatisere enn å bruke manuell arbeidskraft på tross av billig arbeidskraft.

Bedrifter må være ambisiøse og satse på eksport. Det at man klarer å konkurrere i det norske markedet er derfor en indikasjon på at produktet holder høy kvalitet. I den svenske og danske internasjonaliseringssatsingen slås det fast at «om du klarer å levere hjemme, er du god nok til å eksportere».

Dette er spesielt viktig i tiden fremover. Den norske økonomien er blant de mest åpne og digitaliserte i verden. Som følge av digitalisering og globalisering utsettes deler av skjermet sektor i økende grad for internasjonal konkurranse. Selv om det er trygt og relativt lønnsomt å satse i det norske markedet, bør norske bedriftsledere søke å øke ambisjonsnivået ved å også søke internasjonale muligheter. Ikke bare vil det bidra til å øke markedet, og dermed inntjeningsmulighetene, men også bidra til at bedriften får nye impulser, som kan bedre læringen og dermed også vekstmulighetene fremover. Med den konsentrasjon vi ser om hjemmemarkedet fremover, er det en betydelig fare for at læringen og innovasjonen blir på et så lavt nivå at faren for å på sikt bli utkonkurrert på hjemmebane av mer sultne utenlandske aktører er betydelig.

Boks 4-2: Case om ECOsubsea



Kort om bedriften: ECOsubsea har levert miljøvennlige skogrengjøringsløsninger under vann til mer enn 1000 skip i shippingindustrien siden 2008. I dag leverer ECOsubsea tjenester til kunder i Norge og Nord-Europa, og har globale ambisjoner. ECOsubsea har utviklet en fjernstyrt vaskerobot for vask av skipsskrog, som ble lansert i høst.

Fokus på eksport av tjenester. ECOsubsea har utviklet en fjernstyrt vaskerobot med utgangspunkt i ett patentert vaske- og oppsamlingsprinsipp i kombinasjon med teknologi fra blant annet olje- og gassindustrien. Vaskeroboten vil kunne fjernstyres fra Norge. Dette innebærer at tjenesten vil leveres fra Norge, mens selve leveransen leveres i store havner utenlands. Dette er en måte å globalisere norske løsninger på, hvor man beholder og bygger opp kunnskapsbasen i Norge, og dermed legger til rette for arbeidsplasser i Norge. Selskapet ser på dette som en sentral nøkkel for at Norge skal lykkes med eksport.

4.2. Allier deg

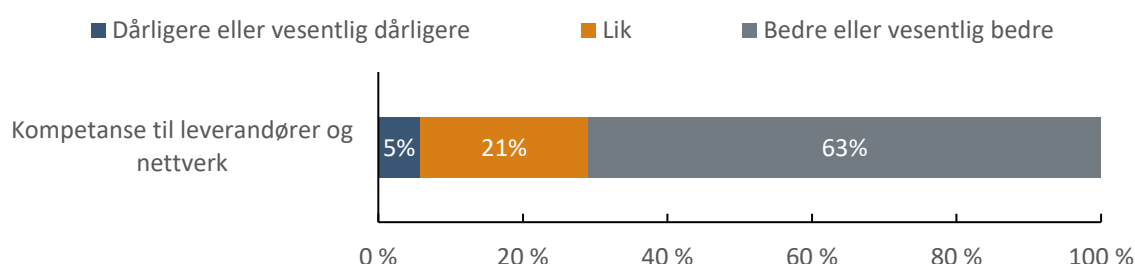
Man er sterkere sammen enn alene, og det er få eksempler på vellykkede eksportbedrifter som ikke lener seg på gode norske leverandører og samarbeidspartnere. Basert på intervjuene, ser vi også at de som lykkes best også har en bevisst strategi for allianser med bedrifter i eksportmarkedet. Vårt andre råd handler derfor om å alliere seg. Gjennom å inngå allianser med gode leverandører og distributører får man tilgang til deres kompetanse og nettverk. Dette på bakgrunn av at kilden til konkurransekraft ikke bare ligger internt i bedriftene, men også i samspillet med leverandørene. I tillegg fremheves det at muligheten for å skalere enklere når man har inngått allianser, enn om man står alene. Å alliere seg kan være krevende ettersom man gjennom alliansen gir bort noe av gevinsten man får på eksportmarkedet til sine alliansepartnere. Det er imidlertid bedre å dele en stor kake enn å spise en betydelig mindre alene.

«Finn lokale partnere som tilfører noe dere mangler»

CEO i etablert eksportbedrift

Ved å alliere seg får bedrifter tilgang på alliansepartnernes kompetanse. At kompetansen til alliansepartnere kan være avgjørende for konkurranseevne kommer frem av spørreundersøkelsen til bedriftene. Som figuren under illustrerer, mener 63 prosent av respondentene at kompetanse til leverandører og nettverk er bedre eller vesentlig bedre enn konkurrentenes, mens 5 prosent mener den er svakere.

Figur 4-2: Hvordan norske bedrifter opplever kompetanse til leverandører og nettverk sammenlignet med internasjonale konkurrenter. Kilde: Vestlandsindeksen bearbeidet av Menon Economics



I Norge er det mange sterke næringsmiljøer og klynger. For norske bedrifter som allerede en del av en sterk næringsklynge eller et økosystem i Norge vil dette blant annet innebære å alliere seg med andre bedrifter i klyngen eller økosystemet. Dette kan eksempelvis være bedrifter som allerede har markeder de eksporterer til, slik at man kan bli med dem ut eller at man kan benytte seg av deres lokale nettverk. Selv om det de siste årene har vært noen hederlige unntak i form av Autostore, Gelato, Kahoot, Oda, møbelprodusentene og Lærdal Medical, er det få eksempler på norske eksportbedrifter som har utviklet sin internasjonale konkurranseevne uten å være del av en kompetanserik og dynamisk klynge i Norge.

Å alliere seg med bedrifter i sin klynge kan være en viktig inngangsport for bedrifter som i dag ikke eksporterer eller nye bedrifter/oppstartsbedrifter som er en del av et økosystem med en høy andel eksport. Disse har på denne måten mulighet til blant annet å bli med disse norske aktørene ut. Denne verdien av samarbeid innad i klynger ble fremhevet som viktig i intervjuer med både etablerte eksportbedrifter og bedrifter som er i gang med å satse på eksport.

Boks 4-3: Case om Pharmaq og samarbeid med den norske næringen



Kort om bedriften: Pharmaq utvikler og produserer vaksiner og nye legemidler til akvakultursektoren, hvor om lag 50 prosent av produksjonen eksporteres. Bedriften ble i 2015 kjøpt opp av et amerikansk selskap, men betraktes som et norsk selskap, ettersom hovedkontor og produksjonsanlegg er lokalisert i Norge.

Tett samarbeid med norsk oppdrettsnæring. Bakgrunnen for at Pharmaq har lyktes med å etablere seg i internasjonale markeder henger sammen med den kompetansen som de besitter, ettersom farmasi er et kompetansetungt felt. Dette gjelder både innsikt i akvakulturen generelt, og de ulike fiskesortene spesielt. Her har samarbeidet med sjømatindustrien i Norge spilt en viktig rolle. Dette har bidratt til at de over mange år har vist solid evne til å forstå kundens behov og levere et produkt av høy kvalitet.

Viktig med lokal tilstedeværelse: Pharmaq opererer i et marked som krever lokal tilstedeværelse i de respektive landene de opererer i. Dette gjelder spesielt i forbindelse med juridiske aspekter, ettersom de er i et marked som omhandler vaksiner og legemidler til sjømatindustrien.

Boks 4-4: Case om Brunvoll og viktigheten av samarbeid mellom norske aktører og lokale relasjoner i eksportmarkeder



Kort om bedriften: Brunvoll leverer fremdrifts- og manøvreringssystemer til ulike type fartøy, samt komplementære produkter og tjenester i hele skipets levetid. Brunvoll har en lang tradisjon for å drive med eksport og har vært eksportrettet siden sent på 1960-tallet. I 2020 utgjorde eksport 80 prosent av omsetningen til Brunvoll, og er representert gjennom agenter i 22 land globalt.

Samarbeid innad i klyngen. For Brunvoll har det gode og omfattende samarbeidet innen den maritime klyngen vært helt sentralt for bedriftens suksess. Som en del av den maritime klyngen har Brunvoll erfart hvordan bedrifter samarbeider, bygger hverandre opp og gir erfaringer til hverandre. Eksempelvis har man hjulpet hverandre med å skaffe kontaktpersoner i nye markeder.

Lokale relasjoner er sentralt. Relasjoner lokalt har vært og er viktig for eksportsuksessen til Brunvoll. Ved å bruke lokale agenter, som har fungert som relasjonsbyggere og døråpnere, er dette med på å redusere utfordringer knyttet til kulturforskjeller og språkbarrierer.

I tillegg til allianser hjemme, viser intervjuene med bedriftene at alliansene ute også er avgjørende. Flere av de suksessfulle bedrifter vi har intervjuet trekker frem at en av suksessformlene var å inngå allianser med gode distributører ute. Gjennom dette gir de fra seg litt av gevinsten, men oppnår samtidig å nå et betydelig større marked. Å inngå allianser er ofte også billigere enn å etablere datterselskaper i utlandet. Dette funnet støttes også opp av funn gjort av Harvard Business Review (2021) som viser at amerikanske bedrifter som inngår allianser ved eksport lykkes betydelig bedre enn de som etablerer datterselskaper.



Kort om bedriften: Laerdal Medical er en av Norges mest suksessrike eksportbedrift, med en omsetning på over fire milliarder kroner og om lag 98 prosent eksport. I dag har Laerdal salgskontorer i 27 land, og er ellers representert gjennom distributører i 80 ytterligere land. I over 50 år har bedriften vært etablert i USA, som er det viktigste markedet for bedriften med nærmere 50 prosent av omsetningen. Laerdal Medical skiller seg fra andre norske eksportbedrifter ved at den ikke er en del av typisk norske eksportrettede næringer.

Samarbeid med utenlandske partnere. På bakgrunn av egen fagkompetanse og i samarbeid med lokale partnere, finner man hvilke problemstillinger som kunder står overfor og får etablert økonomiske forretningsmodeller som er lønnsomme for begge parter. Dette innebærer at Laerdal ikke bare er en leverandør av utstyr, men også en kompetansepartner for deres partnere og kunder. På dette punktet skiller Laerdal seg fra sine konkurrenter. Samarbeidspartnere til Laerdal Medical er blant annet den Amerikanske Hjertereforeningen, Verdens Jordmorforbund, WHO og en rekke helseorganisasjoner.

Når kundene selv opererer i markeder med sterk internasjonal konkurranse, vil de stille høye krav til effektivitet og innovasjon til sine leverandører, slik at innovasjonsimpulser følger verdikjeden og sikrer markedsorienterte insentiver. Stabile verdikjeder fører til langvarige relasjoner mellom aktørene, noe som legger grunnlaget for tillit og informasjonsdeling, som igjen fører til at kommunikasjon og logistikk i verdikjedene blir mer effektiv, og at nye løsninger kan utvikles og implementeres i fellesskap. Oppsummert; en spesialisert og komplett verdikjede bidrar til, og er i visse tilfeller en forutsetning for, internasjonal konkurransekraft.

4.3. Skrittvis satsing

Mens vårt første råd handlet om å være ambisiøs, handler vårt tredje råd om å ikke vise overmot, og jobbe skrittvis med en eksportsatsing. I intervjuene fortalte flere av de mest etablerte eksportbedriftene at de har bygget sin internasjonale satsing og tilstedeværelse over tid. Med andre ord at de har bygget sin posisjon som eksportør steg for steg. Dette var ifølge intervjuobjektene både knyttet til antall markeder man satser på og utvikling av produktet man ønsker å selge i de internasjonale markedene.

«Vi har bygget stein for stein. Ting tar tid, ingenting skjer over natten»

Eksportansvarlig i stort norsk eksportselskap

Flere trakk frem som råd til bedrifter som ønsker å eksportere, at man bør satse på produktet man allerede har utviklet og kontinuerlig videreutvikle dette ved behov for lokale tilpasninger i målmarkedet, i stedet for å sette i gang store utviklingsløp for å utvikle revolusjonerende nye løsninger for et helt nytt (og gjerne ukjent) marked. Dette understøttes av strategilitteratur som viser at de bedrifter som kontinuerlig utvikler produktet gjennom små steg, og gjerne i samarbeid med kunder og leverandører, lykkes betydelig bedre enn de bedrifter som setter i gang storstilte utviklingsforløp for produkter som skal revolusjonere markedene. Bakgrunnen for dette er at det bidrar til en fleksibilitet og i det lange løp et produkt som er utarbeidet «i samarbeid» med kundene og markedet som skal bruke produktet.



Kort om bedriften: Optimarin AS ble etablert for om lag 30 år siden og leverer systemer for rensing av ballastvann om bord på skip. I dag leverer selskapet systemer over hele verden og 95 prosent av bedriftens leveranser er knyttet til eksport.

Eksportsatsing bygges over tid. Optimarin har bygget opp sin eksportposisjon over tid, og har erfart at å utvikle en markedsposisjon tar tid, og krever hardt og strukturert arbeid. Det kan sammenlignes med en maraton. I tillegg tok det tid før det var et marked for produktet Optimarin leverer, på grunn av manglende regelverk og at det var lite fokus på utfordringer knyttet til ballastvann tidligere. Selv om Optimarin er en etablert eksportbedrift i dag, fortsetter deres arbeid med eksportsatsing. Dette inkluderer å stadig utvikle produktet på bakgrunn av markedet og kundenes behov.

4.4. Målrettet satsing

Vårt fjerde råd henger tett sammen med det tredje rådet om å bygge en eksportsatsing skrittvis ved å tilby produktet man allerede har utviklet (med lokale tilpasninger), i stedet for å sette i gang nye store utviklingsløp. Det fjerde rådet, er knyttet til hvilke markeder bedrifter man bør jobbe målrettet mot.

Målrettet og fokus var stikkord som et flertall av eksportbedriftene som ble intervjuet trakk frem. Da bedriftene ble bedt om å utdype dette, kom det frem at det i hovedsak handler om valg av antall og hvilke typer markeder man bør satse på. I forbindelse med førstnevnte var det klare rådet at man ikke må ta seg vann over hodet ved å eksempelvis entre for mange markeder samtidig. Med andre ord at bedrifter bør konsentrere seg om et enkelt/eller noen enkelte markeder, i stedet for å ha en bred satsing mot en rekke markeder samtidig.

I valg av hvilke typer markeder man bør satse på, fremhevet eksportbedriftene at det var spesielt to dimensjoner som var sentrale. Den første dimensjonen handler om å velge nisjer og markeder hvor man har konkurransefortrinn. Flere bedrifter trakk frem at en dedikasjon til avgrensede tematiske markeder hvor bedriften hadde unike fortrinn, som en av hovedforklaringene bak deres eksportsuksess. Den andre dimensjonen er knyttet til at det er enklere å lykkes i markeder i vekst. Dette gjelder spesielt mindre eksportører. I voksende markeder vil ny kapasitet raskt absorberes og prispresset avta. Konkurransen vil derfor dreie seg mer om kvalitet, leveringsevne og innovasjon enn om pris. I større og etablerte markeder uten tilsvarende vekst, vil ny kapasitet ofte lede til prispress og hardere konkurranser.⁴ Det er derfor bedre å konsentrere innsatsen mot nisjer eller markeder med sterkt vekstpotensial enn å søke å ta større og ofte mer saktevoksende markedene.

Det å konsentrere innsatsen og være målrettet er særlig viktig for bedrifter som ikke tilhører en klynge. Jo mindre nettverk en bedrift kan spille på hjemme, jo mer er man avhengig av å konsentrere sine begrensede ressurser mot spesialiserte segmenter. Dette gjelder både for fokus på produkt og marked, som må bli mer fokusert jo mindre nettverk man har. Det betyr ikke at mindre etablerte bedrifter skal endre ambisjoner, men det betyr at de må ha et mer bevisst forhold til hvor man satser til enhver tid.

⁴ Dette gjelder i særlig grad hvor a) hvor bedriftene har store (irreversible) kapitalinvesteringer, b) hvor produktene er relativt standardiserte c) hvor det er vanskelig å bli kvitt overkapasitet i markedet.

BRUNVOLL

Kort om bedriften: Brunvoll leverer fremdrifts- og manøvreringssystemer til ulike type fartøy, samt komplementære produkter og tjenester i hele skipets levetid. Brunvoll har en lang tradisjon for å drive med eksport og har vært eksportrettet siden sent på 1960-tallet. I 2020 utgjorde eksport 80 prosent av omsetningen til Brunvoll, og er representert gjennom agenter i 22 land globalt.

Fokus på nisjemarked. En årsak til Brunvolls suksess i eksportmarkeder er at de har hele tiden hatt fokus på produkter til et nisjemarked og har blitt eksperter på dette. Dette skiller Brunvoll fra sine konkurrenter som har en hel portefølje av produkter som de må spre sine ressurser på. Dette fokuset har bidratt til at Brunvoll lykkes med å tilby god service til kundene på alle nivå fra forespørselen kommer inn til produktet er levert og installert, samt i forbindelse med service/assistance i etterkant uavhengig av hvor skipene ligger. De oppleves derfor som en dyktig og seriøs leverandør, som sammen med at de leverer et produkt av god kvalitet blir en «prefered supplier» av rederier. Dette er spesielt sentralt grunnet priskonkurransen de opplever i markedet, hvor rederiene må se fordel av deres produkt og oppfølgingen de får.

Flere trekker også frem viktigheten av at en eksportsatsing er forankret i toppledelsen i et selskap. Dette gjelder spesielt i de tilfellene hvor arbeidet og ansvaret med eksportsatsing er delegert utenfor toppledelsen i selskapet. Da er det viktig at den eller de i bedriften som jobber med eksport og skal ta beslutninger knyttet til eksport vet at den/de har bedriften i ryggen. Med andre ord at man klarer å bygge opp en organisasjon som man kan distribuere ansvar til.

5. Råd til bedrifter som allerede eksporterer

Det er allerede mange norske bedrifter som eksporterer i dag, og for at Norge skal øke sin helhetlige eksport er det sentralt at også disse øker eksporten sin. Dette er typisk bedrifter som ofte er godt etablerte i et marked, og i så måte har lykket med eksport allerede. Denne delen handler altså om å skalere opp allerede eksisterende eksport, istedenfor å etablere en eksportsatsing. Disse bedriftene vet ofte hva de har gjort for å lykkes, og våre anbefalinger til dem er dermed:

- 1) lær av forrige gang
- 2) finn andre relevante markeder
- 3) søk etter relevante samarbeidspartnere.

Som nevnt innledningsvis er dette bedrifter som allerede har opplevd eksportsuksess. Første rådet er derfor veldig intuitivt og ble trukket frem av etablerte eksportbedrifter med lang fartstid i internasjonale markeder. **Lær av forrige gang og juster** dersom erfaringene viser at det er behov for dette. Rådet kan virke enkelt, men det er likevel veldig viktig. Bedriftene vil ha et godt utgangspunkt for å ekspandere til andre markeder, men det er viktig at man ikke prøver å finne på nye løsninger hver gang. Finn ut hva man gjorde da man entret det forrige markedet, og kartlegg hva som fungerte godt og hvilke eventuelle feil som ble gjort. I tillegg bør man undersøke hvorvidt dette er tilknyttet lokale forhold (kultur, språk og rammevilkår), da det vil være sentralt knyttet til videre ekspansjon.

Finn andre relevante markeder for ditt produkt. Flere etablerte eksportbedrifter fremhevet at de ser etter nye eksportmarkeder basert på likhetstrekk ved markeder de allerede eksporterer til. Dette kan være markeder som ligner på de markedene man allerede eksporterer til, med utgangspunkt i markedsdynamikk, kultur, språk eller rammevilkår. I tillegg kan det også være markeder som er mer naturlig å entre gitt markedet man allerede er etablert i. Er det noen i nettverket som har tette bånd til andre relevante eksportmarkeder kan dette være en viktig nøkkel inn i nye markeder. Videre kan det være markeder som tidligere ikke ble ansett som relevante, men som enten grunnet markedsutvikling, endring i rammevilkår eller andre trender nå er relevant. Dette er spesielt relevant for produkter/tjenester knyttet til det grønne skifte og fornybar, hvor endringer skjer raskt og blant annet økte ambisjoner blant myndigheter kan åpne opp nye markeder. Et eksempel på dette er knyttet til elbilladere.

Søk etter relevante utenlandske samarbeidspartnere. Etablerte eksportbedrifter fremhevet dette som spesielt viktig dersom produktet/tjenesten de leverer må tilpasses lokale forhold og krav. Men relevante samarbeidspartnere kan også være sentrale lokale aktører som kan bidra på andre måter. For norske bedrifter som i dag ofte leverer til store norske konsern som kan ta leverandørene med ut, bør man se etter muligheten for å finne og leverer til tilsvarende internasjonale konsern direkte. Det at man allerede leverer til en tilsvarende norsk bedrift betyr at man har en posisjon i markedet, og det er viktig at man klarer å videreutvikle denne posisjon også internasjonalt. Når man skal etablere seg i nye markeder er kontaktnettverket viktig. Derfor er det naturlig at man er en del av en «norsk» verdikjede de første gangene man skal entre et nytt land, og bygger videre på eksportsatsingen med dette som utgangspunkt. Ettersom man da etablerer et kontaktnett som kan være døråpnere inn i andre eksportsatsninger, det er viktig at man tørr å samarbeide med andre enn norske aktører, og at man spiller på et stadig voksende nettverk.

6. Råd fra andre aktører

I Norge er det flere organisasjoner som jobber for å bistå norske aktører med å lykkes i sin eksportsatsing. Eksempelvis tilbyr Innovasjon Norge rådgivning og digitale kurs til bedrifter som ønsker å eksportere. Innovasjon Norge har også utarbeidet flere eksportguider knyttet til blant annet toll og handelsregler, kontrakt, betaling, samt produktkrav og merking. I tillegg er det flere andre offentlige aktører som jobber opp mot eksport, som Eksportfinansiering Norge og NORWEP for å nevne noen. Den danske Virksomhedsguiden og Eksportfinansiering Norge har blant annet utarbeidet hver sine råd til bedrifter som ønsker å eksportere. Disse oppsummeres i boksene under.

Boks 6-1: Tips for å komme i gang med eksport. Hentet fra den danske Virksomhedsguiden⁵

Danske **Virksomhedsguiden** har utarbeidet en liste med vurderinger som bedrifter bør gjøre i forbindelse med en eksportbeslutning og -satsing.

- **Vurder om du er klar for eksport.** En god tommelfingerregel er å kikke innad før man kikker utad.. Med andre ord, har bedriften styr på alle de interne prosessene, samt ressurser i form av tid, medarbeidere, kapital og kompetanse, før man begynner å overveie å eksportere. Suksessfull eksport koster tid og penger, og det er derfor viktig at bedriften setter en realistisk målsetning og tidsramme for effekten av bedriftens eksport.
- **Legg en strategi** hvor du undersøker følgende: hvilket marked er relevant for din bedrift, hvordan er forholdene på markedet, hvor mange konkurrenter er det i det gitte markedet, hvem er konkurrentene, hvordan differensierer ditt produkt seg fra konkurrentene, er det plass på markedet. Etter at man har denne informasjonen kan bedriften lage en konkret plan om hvordan erobre markedet, som blant annet bør inkludere hvilken salgskanal (inngangsstrategi) som skal brukes.
- **Undersøk markedet ditt og ta høyde for kulturforskjeller.** Dette innebærer å overveie om produktet som skal selges må tilpasses det lokale markedet med tanke på blant annet innpakning, branding og markedsføring. Videre er det avgjørende at bedriften har de rette samarbeidspartnerne og at man kjenner forretningskulturen i markedet.
- **Ha oversikt over regler for produkter og tjenester.** Det er viktig at bedriften undersøker at produktet eller tjenesten som skal selges lever opp til de reglene i landet man ønsker å eksportere til. Dette gjelder eksempelvis krav til produktsikkerhet. Ved salg til land innad i EU, vil man kunne dra fordel av at reglene er harmonisert på tvers av landene. Imidlertid må man være spesielt oppmerksom på dette hvis man ønsker å selge til land utenfor EU.
- **Ha oversikt over regler for toll og moms.** Regler for toll og moms kan være komplekse, og avhenger av hvilket land man skal selge til, om man kjøper eller selger varer eller tjenester, og om man handler med privatpersoner eller virksomheter.

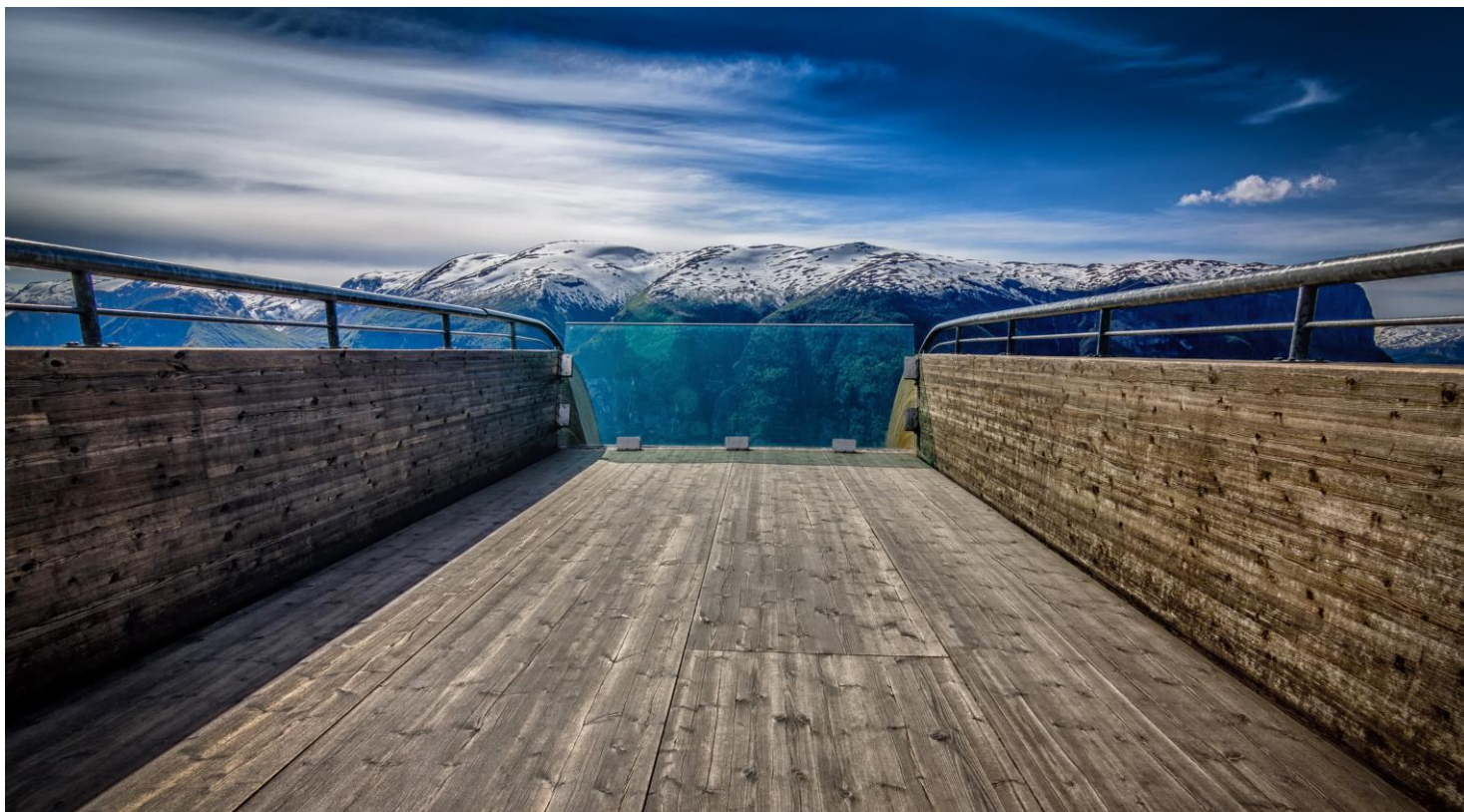
⁵<https://virksomhedsguiden.dk/content/temaer/salg-til-udlandet/ydelser/saadan-kommer-du-i-gang-med-eksport/6b2b8eb9-eac0-4df7-bae5-f8318faed0ba/>

Eksportfinansiering Norge har utarbeidet ti tips for å lykkes med eksport. De ti tipsene er som følger:

1. Benytt deg av lokal ekspertise
2. Gjør deg kjent med eksportfinansiering som konkurransefortrinn
3. Sjekk importforholdene i markedene du skal selge til
4. Sjekk tollsatsene i markedet du skal satse på
5. Gjør en kredittsjekk av kunden
6. Sjekk valutarisikoen din
7. Sjekk landrisikoen
8. Sjekk om du kan bruke forenklet lånesøknad ved eksportfinansiering
9. Søk om finansiering før du inngår kontrakt
10. Lær enda mer om eksport

På Eksportfinansiering Norges hjemmeside finnes en utdypende beskrivelse av hvert tips.

⁶ <https://www.eksfin.no/no/nyheter/eksport/eksport-ti-tips-som-gjor-at-du-lykkes/>



Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter.

Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked.

Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside www.menon.no.

+47 909 90 102 | post@menon.no | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | menon.no