

RAPPORT

## Evaluering av INTSOK og INTPOW

MENON-PUBLIKASJON 30 2013

Av Leo A. Grünfeld, Sveinung Fjose og Kristina Wifstad



**MENON**  
Business Economics

## Innhold

<b>1.</b>	<b>Innledning og oppsummering</b> .....	<b>3</b>
1.1.	Oppsummering av evalueringsfunn: INTSOK .....	3
1.2.	Oppsummering av evalueringsfunn: INTPOW .....	4
<b>2.</b>	<b>Metode for gjennomføring av evalueringen</b> .....	<b>6</b>
2.1.	Informasjonsgrunnlag: dokumentasjonsstudier, intervjuer og spørreundersøkelser .....	7
2.1.1.	Dokumentstudier .....	7
2.1.2.	Intervjuer .....	7
2.1.3.	Spørreundersøkelser .....	8
<b>3.</b>	<b>Hva er INTSOK og INTPOW, og hvorfor er de opprettet</b> .....	<b>9</b>
3.1.	De største bedriftene er som regel mest internasjonale, og de mest produktive .....	9
3.2.	Høy risiko, lite informasjon og mangelfullt nettverk gjør at bedriftene vegrer seg mot ekspansjon, selv om det er lønnsomt. ....	10
3.3.	INTSOK ble opprettet for å øke internasjonal omsetning for norskbasert offshore leverandørindustri. ....	11
3.3.1.	Tjenestetilbud i INTSOK .....	12
3.3.2.	Partnerbedriftene dekker store deler av verdikjeden innenfor olje- og gassindustrien. ....	13
3.3.3.	Hva har skjedd i markedet siden 2006? .....	14
3.4.	INTPOW ble opprettet for å øke internasjonalt omsetning for norskbasert ren energi og miljønæring .....	15
3.4.1.	Styring og organisering av INTPOW .....	15
3.4.2.	Medlemsmassen til INTPOW sprer seg over tre ulike verdikjeder .....	15
3.4.3.	Deler av fornybarmarkedet fremstår ikke lenger som like attraktive som de gjorde i 2009 .....	16
<b>4.</b>	<b>Evaluering av INTSOK</b> .....	<b>20</b>
4.1.	INTSOK har relevante tilbud som bedriftene i stor grad benytter seg av .....	21
4.1.1.	Markedsinformasjon, nettverkstjenester og rådgiving benyttes i størst grad .....	23
4.2.	Tilbakemeldinger fra partnere indikerer at INTSOKs virksomhet har en effekt .....	24
4.2.1.	Utgjør INTSOK en forskjell med hensyn til internasjonalisering – måling av addisjonalitet.....	26
4.3.	INTSOKs effektivitet er god, men resultatene kunne muligens vært bedre ved et mer avklart samarbeid med Innovasjon Norge .....	29
4.3.1.	Resultatene kunne trolig vært marginalt bedre ved en bedre arbeidsavklaring med Innovasjon Norge 30	
4.4.	For å styrke resultater bør støtten til INTSOK videreføres, men det er avgjørende viktig at det sikres et bedre samarbeid med Innovasjon Norge.....	31
4.4.1.	INTSOK og Innovasjon Norge må søke å få et mer avklart samarbeidsforhold .....	32
<b>5.</b>	<b>Evaluering av INTPOW</b> .....	<b>33</b>
5.1.	INTPOW er relevant, men ikke for alle .....	33
5.1.1.	Er det mulig å være relevant i alle energi-segmenter? .....	38
5.2.	INTPOW har hatt effekt, men den er begrenset .....	38
5.2.1.	INTPOW bidrar i noe begrenset grad til økt eksport blant medlemmene.....	39
5.3.	Effektivitet.....	43
5.3.1.	Synergieffekter mellom INTPOW og Innovasjon Norge .....	45

5.3.2.	Synergieffekter mellom INTSOK og INTPOW .....	45
5.4.	Varighet – anbefalinger videre .....	46
5.4.1.	Anbefalinger knyttet til bredde i tjenestetilbudet.....	46
5.4.2.	Anbefalinger knyttet til organisasjonsmodell.....	46
<b>6.</b>	<b>Forslag til målekriterier for å vurdere INTPOWs og INTSOKs suksess .....</b>	<b>48</b>
	<b>Vedlegg 1: Oppdragsbeskrivelse.....</b>	<b>49</b>
	<b>Vedlegg 2: Spørreskjema sendt til partnere i INTSOK/INTPOW .....</b>	<b>52</b>

# 1. Innledning og oppsummering

## Formålet med evalueringen

Menon Business Economics har på oppdrag fra Olje- og energidepartementet gjennomført en evaluering av organisasjonene INTSOK og INTPOW. INTSOK og INTPOW har som formål å promotere og hjelpe norske bedrifter innen henholdsvis olje- og gassindustrien og fornybarenergiindustrien i utlandet. Begge organisasjoner ble opprettet etter initiativ fra industrien selv i samarbeid med den norske stat, og er i dag finansiert delvis gjennom medlemskontingenter fra partnerbedrifter og delvis fra bevilgninger fra Olje- og energidepartementet (OED). Ettersom OED står for deler av finansieringen ønsker de en evaluering av hvorvidt disse midlene blir brukt på hensiktsmessig måte.

Evalueringen skal gi en vurdering av:

- I hvilken grad INTSOK og INTPOW har bidratt til å nå de målene som er satt for OEDs bevilgninger i perioden 2006-2012 for INTSOK og 2009-2012 for INTPOW
- Tjenestetilbudene til de to virksomhetene:
  - Hvorvidt virkemidlene oppfyller medlemmenes behov.
  - Virkemidlenes effekt og kostnadseffektivitet. Under dette virksomhetenes evne til å tilpasse seg endringer i markeder, teknologi, produkter og tjenester, og deres samarbeid og koordinering med øvrig virkemiddelapparat.
- Vurdering av hvorvidt virksomhetene har rett kompetanse og bemanning.
- Påpeke behov for og skissere forslag til endringer i virksomhetenes tjenestetilbud, organisering og styringssignaler.

Evalueringen er gjennomført i tråd med OECDs evalueringsmodell, hvilket innebærer at vi har vurdert:

- **Relevans:** Er aktivitetene som gjennomføres relevant for å nå de målene som er satt? Har organisasjonen lyktes med å rekruttere relevante partnere?
- **Effekt:** Har gjennomføringen av disse aktivitetene bidratt til å nå målene som er satt?
- **Effektivitet:** Kunne en alternativ allokering av ressurser bidratt til bedre resultater, eller ført til at resultatene ble realisert tidligere?
- **Varighet/forslag til forbedringer:** Er resultatene varige utover perioden vi evaluerer? Eventuelt hvilke tiltak bør gjøres for å sikre videre drift.

INTSOK og INTPOW betjener to ulike markeder, hvor utviklingen de siste årene har gått i to forskjellige retninger. I tillegg er de to organisasjonene på forskjellige stadier med hensyn til hvor godt etablert de er i markedet. Dette gjør at vi ser det som hensiktsmessig å rapportere resultater og vurderinger av de to organisasjonene hver for seg. Ettersom metoden brukt i evalueringen er den samme for INTSOK og INTPOW beskrives denne i ett samlet kapittel.

Evalueringen er gjennomført i tidsrommet juni-august 2013. I gjennomføringen av evalueringen har vi sendt ut tilsammen fire spørreundersøkelser. I tillegg har vi utført en rekke intervjuer med medlemmer i INTSOK og INTPOW, myndigheter, relevante bedrifter som ikke er medlemmer og andre organisasjoner i Norge som jobber innenfor internasjonalisering.

## 1.1. Oppsummering av evalueringsfunn: INTSOK

INTSOK er en godt etablert og godt fungerende organisasjon for promotering av norskbasert offshore leverandørindustri. Evalueringen viser at partnerne er svært fornøyd med tjenestene organisasjonen tilbyr. Høy bruk av disse er samtidig et tegn på at de er relevante til det formålet de er ment å fylle. Noe av bakgrunnen for INTSOKs sterke posisjon er at organisasjonen bevisst har satset på å rekruttere høy teknisk kompetanse med betydelig erfaring fra næringen. På en skala fra 1-6 (hvor 6 er helt enig), svarer

partnerbedriftene i gjennomsnitt 4,3 på hvorvidt de enig i at medlemskapet i INTSOK har bidratt til internasjonalisering av sin bedrift. Resultatet anses som sterkt ettersom medlemskontingenten er svært liten i forhold til total utenlands omsetning blant partnerne. Selv om resultatene er gode, kunne de etter vår vurdering vært marginalt bedre gjennom en bedre arbeidsdeling og samarbeid med Innovasjon Norge.

Nedenfor oppsummerer vi de viktigste evalueringsfunnene for INTSOK i henhold til OECDs evalueringskriteria.

**Relevans:** En stor andel av den internasjonaliserte delen av offshore leverandørindustri er partnere i INTSOK. Antall partnere har samtidig økt i perioden. Dette indikerer at INTSOK i stor grad har lyktes med å tiltrekke seg relevante bedrifter og samtidig tilbyr tjenester disse anser som relevante i arbeidet mot internasjonalisering av deres virksomhet.

**Effekt:** Spørreundersøkelsen og intervjuene som er gjennomført viser at partnerne er svært fornøyd med det arbeidet INTSOK gjør. Partnerne mener INTSOK i relativt stor grad har bidratt til internasjonalisering. Bortimot alle spurte hevder at de vil fortsette partnerskapet ved neste forfall.

**Effektivitet:** Partnernes tilfredshet med tjenester som tilbys både i vår undersøkelse og i tidligere tilfredshetsundersøkelser er tegn på at ressursene allokeres på en god måte. Dette gjelder både hvilke tjenester som tilbys, og hvilke geografiske og tematiske områder INTSOK har valgt å fokusere på.

Samarbeidet mellom INTSOK og Innovasjon Norge er ikke optimalt. På tross av noe ulike arbeidsområder og fokusgrupper er det grunn til å tro at resultatene hadde vært noe bedre dersom 1) Innovasjon Norge i større grad oppfordret deres olje- og gasskunder til å bli medlem i INTSOK og 2) INTSOK i større grad involverte Innovasjon Norge i sitt strategiske arbeid og med dette behandlet dem som en strategisk viktig samarbeidspartner.

**Varighet/forslag til forbedringer:** Det er av avgjørende betydning at arbeidet med internasjonalisering av offshore leverandørindustri koordineres bedre mellom Innovasjon Norge og INTSOK. Manglende koordinering kan true INTSOKs fremtidige posisjon, gitt en mulig betydelig satsning på internasjonalisering gjennom Innovasjon Norge og «Global Centers of Expertise»

## 1.2. Oppsummering av evalueringsfunn: INTPOW

INTPOW ble startet i 2009 og er en relativt ung organisasjon for promotering av norskbasert ren energi og miljønærings. INTPOW konsentrerer sin virksomhet mot segmentene vannkraft, solenergi, offshore vind og nett. INTPOW hadde 43 medlemmer ved utgangen av 2012. Samlet medlemsmasse dekker i liten grad det totale markedet, særlig innen sol og vindkraft. Selv om INTPOW av sine medlemmer vurderes å ha relativt relevante tjenester som de er godt fornøyd med, er et hovedankepunkt at de dekker for bredt og at de i for liten grad har spesialisert sine tjenester. INTPOW opplever nå en betydelig økonomisk utfordring med fallende medlemsmasse og fallende inntekter, og er, for å balansere budsjettene, nødt til å redusere staben. Vi anbefaler at INTPOW i denne situasjonen konsentrerer innsatsen mot vannkraft og nett, avslutter satsningen på sol og overlater satsningen på offshore vind til INTSOK.

Nedenfor oppsummerer vi de viktigste evalueringsfunnene for INTPOW i henhold til OECDs evalueringskriteria.

**Relevans:** INTPOW har relativt god dekning inn i segmentet vannkraft, men er i liten grad i interaksjon med aktørene innen solenergi. Innen vindkraft er aktiviteten høy, men koblingen til næringsaktørene er også her relativt begrenset. Antallet bedrifter innen vindkraft med internasjonalt potensial er da heller ikke særlig stort. Det er først og fremst aktører innen offshorenæringen med fokus på installasjon, vedlikehold og kraftoverføring som har noe størrelse og potensial i vindkraftsegmentet i Norge.

Antall partnere har steget frem til 2012, men har falt noe første halvår i 2013. Av INTPOWs tjenester er det først og fremst nettverksmøter, workshops og seminarer som blir benyttet.

**Effekt:** I spørreundersøkelsen gir partnerne uttrykk for å være relativt tilfredse med INTPOWs tjenester, men bortimot alle vi har intervjuet mener at INTPOW bør snevre inn sitt fokus, både med hensyn til markeder som overvåkes, energisegmenter man skal følge og typer tjenester som skal tilbys.

INTPOWs partnere hevder at de i liten grad har økt sin internasjonale omsetning som følge av INTPOWs tjenester.

**Effektivitet:** Det er særlig nettverkstjenestene som vurderes som sentrale, men disse tjenestene får litt for lav tilfredshetscore. Medlemmene ønsker mer fokuserte aktiviteter, som roadshows for utvalgte bedrifter, én stor tung konferanse per år (eksempelvis INTPOW-konferansen i september) og mer segment-/nisje-fokuserte workshops. Medlemmene og andre aktører trekker frem at INTPOW kan trekke seg helt ut av solsegmentet og at man også bør vurdere å tre ut av vindsegmentet, eller eventuelt finne en løsning sammen med INTSOK.

**Varighet/forslag til forbedringer:** Vi anbefaler at OED bidrar til at INTPOW i tiden fremover snevrer inn sitt fokus til primært å dekke eksportører innen vannkraftsegmentet og kraftsystemer/grid/distribusjon. Solsegmentet bør tas helt ut av INTPOW, ettersom man i liten grad har klart å komme i interaksjon med disse bedriftene. På området offshore vind er vi litt mer usikre, men anbefaler å vurdere om det er mulig å flytte offshore vind-satsningen til INTSOK der mange av aktørene faktisk er medlemmer allerede. Heller ikke i dette segmentet har INTPOW mange partnere med spesialisert fokus og kompetanse.

Satsningen på vann kan også ses i sammenheng med reorganiseringen av nettverket NTN der det finnes et betydelig antall potensielle INTPOW-medlemmer som gjennom sitt virke driver vannkraftrelatert aktivitet.

## 2. Metode for gjennomføring av evalueringen

I dette kapitlet vil vi kort gjøre rede for metoden som er brukt i evalueringen og hvilket informasjonsgrunnlag vi har basert våre vurderinger på.

Evalueringen er gjennomført i tråd med OECDs evalueringsmodell. OECDs evalueringsmodell fokuserer på fire kriterier; relevans, effekt, effektivitet og varighet. Evalueringsmodellen passer godt overens med de evalueringsspørsmål OED har i sin oppdragsbeskrivelse<sup>1</sup>. En nærmere beskrivelse av hva disse fire kriteriene har til hensikt å måle er beskrevet i tabellen under.

Figur 2-1: Evalueringsspørsmål kategorisert i forhold til OECDs evalueringskriteria

Evaluerings spørsmål
<b>RELEVANS - Er aktiviteten relevant for å nå vedtatte målsetninger?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vurdering av hvorvidt aktiviteten i form av markedsinformasjon, workshops m.m. er relevant for å nå målsetning</li><li>• Har aktivitetene/tjenestene INTSOK og INTPOW tilbyr lykkes i å rekruttere de rette bedriftene?</li><li>• Vurdering om styringssignalene fra OED er klare, konsekvente og på et passende nivå, samt om det er målkonflikter mellom OEDs og medlemsbedriftenes føringer</li></ul>
<b>EFFEKT- Har gjennomført aktivitet hatt en effekt på gitte målsetninger?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• I hvilken grad har INTSOK og INTPOW bidratt til å nå de mål som er satt av OED?</li><li>• Vurdering av INTSOK og INTPOWs evne til å tilpasse seg endringer i markeder, teknologi, produkter og tjenester.</li><li>• Vurdering av i hvilken grad gjennomføring av aktiviteten har bidratt til å nå målsetninger.</li></ul>
<b>EFFEKTIVITET - kunne man ved alternativ organisering eller innretting av støtten oppnådd bedre eller raskere resultater eller lavere kostnader?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Satser INTSOK og INTPOW på de riktige geografiske og tematiske områdene?</li><li>• Vurdering av kostnadseffektivitet ved de ulike virkemidler</li><li>• Vurdering av synergier mellom INTPOW og INTSOK</li><li>• Vurdering av synergier med IN, NFR og utenriktjenesten</li></ul>
<b>VARIGHET - hvilke tiltak kan bidra til å gi varig bedre resultater?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Anbefaling om tiltak for å styrke resultater fremover</li></ul>

Ved å følge OECDs evalueringsmodell får vi en systematisk gjennomgang av de tjenester og aktiviteter INTSOK og INTPOW tilbyr, og de behovene de er ment å dekke. Som tabellen over viser, passer modellen godt overens med de spørsmål oppdragsgiver vil ha besvart.

<sup>1</sup> I vedlegget til rapporten fremgår OEDs oppdragsbeskrivelse

## 2.1. Informasjonsgrunnlag: dokumentasjonsstudier, intervjuer og spørreundersøkelser

### 2.1.1. Dokumentstudier

Som forberedelse til intervjuer, utarbeidelse av spørreundersøkelser og generell forståelse av hvordan INTSOK og INTPOW opererer har vi gått igjennom årsrapporter, årsregnskap og -beretninger, strategidokumenter, aktivitetsdeltagelse, tildelingsbrev, tidligere tilfredshetsundersøkelser m.m. Dokumentene er enten offentlig tilgjengelige dokumenter eller tilsendt fra INTSOK og INTPOW selv. I punktene nedenfor lister vi opp de mest sentrale dokumenter og informasjonskilder som er brukt/gjennomgått:

- Tildelingsbrev fra Olje- og energidepartementet i perioden 2006-2012.
- Årsberetninger og regnskap for perioden 2006-2012
- Tidligere tilfredshetsundersøkelser:
  - INTSOK: Hamsøe (2009) og Hamsøe (2011)
  - INTPOW: Rambøll (2011)
- INTSOK og INTPOWs strategidokument
- Deltageroversikt tilsendt fra INTSOK og INTPOW
- INTSOK og INTPOWs hjemmesider generelt

### 2.1.2. Intervjuer

I forbindelse med evalueringen er det gjennomført 35 intervjuer med medlemmer i INTSOK og INTPOW, relevante bedrifter som ikke er partnere i organisasjonene, representanter fra ulike departementer, andre organisasjoner innenfor virkemiddelapparatet og flere intervjuer/samtaler med INTSOK og INTPOW. En oversikt over hvilke bedrifter/organisasjoner/myndigheter som er intervjuet fremgår av tabellen under. Intervjuene gjennomført med partnerbedriftene har vært semistrukturerte. Det vil si at vi her har tatt utgangspunkt i spørreskjema, men tilpasset intervjuet etter intervjuobjektet og underveis i intervjuet ut ifra hvilke svar vi har fått og hva intervjuobjektet har vært interessert i å fokusere på.

Tabell 2-1 - Oversikt over dybdeintervjuer gjennomført i evalueringen

Oversikt over dybdeintervjuer i evaluering			
INTPOW		INTSOK	
INTPOW (flere intervjuer)	Eksporthandel	INTSOK (flere intervjuer)	DNV
Olje- og energidepartementet	Powel	Olje- og energidepartementet	FMC Technology
Nærings- og handelsdepartementet	Havgul	Nærings- og handelsdepartementet	Jotun
Utenriksdepartementet	Rainpower	Utenriksdepartementet	Odfjell drilling
Innovasjon Norge	Statkraft	Innovasjon Norge (flere intervjuer)	Sea-box
Norges Forskningsråd	SN Power	Norsk Industri	Statoil
Scatec	SunErgy		
Scatec Solar			
Norsun			
Norfund			

Som det går frem av tabellen, har vi foretatt flere intervjuer relatert til INTPOW enn INTSOK. Bakgrunnen for dette er at tilbakemeldinger både gjennom intervju og spørreundersøkelser var mer varierende for INTPOW enn INTSOK. Samtidig har det vært spesielt viktig å intervju relevante bedrifter innenfor fornybare energi (med, eller med et ønske om internasjonal virksomhet) som ikke er partnere i INTPOW. Dette for å kunne si noe om hvorvidt grunnen til at de ikke er medlemmer har å gjøre med tjenestene som tilbys, eller utelukkende manglende kjennskap til INTPOW. Dette har også vært viktig i evalueringen av INTSOK, men her har responsen fra spørreundersøkelsen til ikke-partnere vært noe høyere. Samtidig har INTSOK en bredere medlemsmasse enn INTPOW, hvilket tilsier at INTSOK i større grad har truffet ønsket medlemsmasse. Flere intervjuer måtte følges til for å kunne besvare sentrale spørsmål i evalueringen med hensyn til INTPOW sammenlignet med INTSOK.



### 2.1.3. Spørreundersøkelser

I tillegg til intervjuene ble det sendt ut en spørreundersøkelse til alle partnerbedriftene (ekskludert de vi intervjuet) i INTSOK og INTPOW.

Fra INTPOWs partnerbedrifter har vi fått svar av 24 av 31 respondenter, hvilket gir en svarprosent på 75 prosent.

Fra INTSOKs partnerbedrifter har vi fått svar av 119 av 253 spurte (av de som har svart er det 5 morselskaper med 2 eller 3 respondenter<sup>2</sup>). Således kan vi si at vi i spørreundersøkelsen har fått svar av 112 av 218 medlemmer (51 prosent). I tillegg har vi intervjuet fire partnere som under intervjuet også har svart på spørreskjema. Disse er da lagt til statistikken som presenteres i kapittel 4<sup>3</sup>.

En spørreundersøkelse ble også sendt ut til relevante bedrifter som ikke er medlem av INTSOK og/eller INTPOW. Her er responsraten vesentlig lavere, og svarene herfra gir i liten grad noen indikasjon på én konkret grunn til at de ikke er medlem i INTSOK og/eller INTPOW. For INTSOK har 43 bedrifter besvart undersøkelsen, for INTPOW er antall respondenter kun 12.

---

<sup>2</sup> Alle datterselskapene er inkludert i statistikken som presenteres under evalueringen av INTSOK.

<sup>3</sup> Det kan selvfølgelig innvendes at svarresponsen er noe lav. Vi er enige i dette. Evalueringen er imidlertid gjennomført på kort tid, og ytterligere arbeid for å få opp svarprosenten var ikke mulig innenfor tidsfristen. Svarene er imidlertid representative for medlemsmassen etter mål som størrelse og segment.

### 3. Hva er INTSOK og INTPOW, og hvorfor er de opprettet

I dette kapittelet redegjør vi for hva INTSOK og INTPOW gjør og argumentene bak behovet for disse medlemsorganisasjonene. I utgangspunktet viser empirisk forskning at eksporterende bedrifter i gjennomsnitt er langt mer produktive enn bedrifter som ikke eksporterer, og at eksporten i seg selv bidrar til å øke produktiviteten. Samtidig eksisterer det sterke hindre for eksport, i form av mangel på informasjon om markeder, skalafordeler, og et betydelig potensial for læring mellom bedrifter, som krever koordinering mv. Offentlige organer i de fleste OECD-land har derfor tilpassede tjenester for tilrettelegging for eksport. Organene skal motvirke markedssvikt knyttet til informasjon og imperfekt konkurranse og bidra til koordinering av aktivitet. I Norge tilbys det slike tjenester på energiområdet av INTSOK og INTPOW.

Sist i kapittelet gis det en kort presentasjon av INTSOK og INTPOW.

#### 3.1. De største bedriftene er som regel mest internasjonale, og de mest produktive

En omfattende mengde internasjonal litteratur viser at eksporterende bedrifter er mer produktive enn andre (Helpman, (2011)<sup>4</sup>, Wagner (2011)<sup>5</sup>, Porter (1987)<sup>6</sup>, Reve og Jakobsen (2001)<sup>7</sup>. Å bli eksportør krever imidlertid omfattende ressursbruk knyttet til økte transportkostnader, markedsføringskostnader, opplæring av personell til betjening av andre markeder og kostnader knyttet til modifikasjon av eksisterende produkter og tjenester (Wagner, 2011). Kostnadene er gjerne irreversible (sunk cost) og i mange tilfeller er disse kostnadene så store at de i praksis fungerer som en markedsbarriere for mindre firmaer. Dette fordi mindre produktive bedrifter rett og slett ikke har ressurser å avse til internasjonalisering, og derfor velger å være konsentrert om hjemmemarkedet.

Samtidig fungerer imidlertid eksporten i seg selv som eksportfremmende. I kulepunktene nedenfor viser vi enkelte av de selvforsterkende mekanismene. Punktene er hentet fra oppsummerende forskning foretatt av Helpman (2011) og Wagner (2011):

- Fordi eksporterende bedrifter har bredere kontaktflate, fanger de raskere opp teknologiske eller markedsmessige endringer. Dette gir dem bedre grunnlag for innovasjon og tilpasning av produksjonen.
- Internasjonalt orienterte bedrifter opplever ofte sterkere konkurranse, hvilket medfører at de i større grad må klare å tilpasse seg ved å kutte kostnader. De blir altså mer omstillingsdyktige.
- Eksporterende bedrifter møter et større marked, og dermed større mulighet for å oppnå skalafordeler i produksjon, også ved nisjeproduksjon.
- Eksportører tilbyr ofte produkter med skalafordeler og har derfor ofte større mulighet til å fordele faste kostnader knyttet til produksjon eller tjeneste- og produktutvikling på flere. Fordi de også kan fordele FoU-satsning på flere, øker insentivene til satsning på FoU, som ofte er en viktig forklaringsvariabel for økt verdiskaping.

Med bakgrunn i både større utfordringer knyttet til eksport enn ved betjening av hjemmemarkedet, samt at eksport i seg selv bidrar til å øke produktiviteten, ser vi en klar tendens til at det i hovedsak er de største og mest produktive selskapene som eksporterer. Det har vi blant annet sett i offshore leverandørindustri, hvor en dominerende andel av utenlandsomsetningen finner sted i selskapene med mer enn 1 milliard i omsetning, slik vist i figuren nedenfor.

---

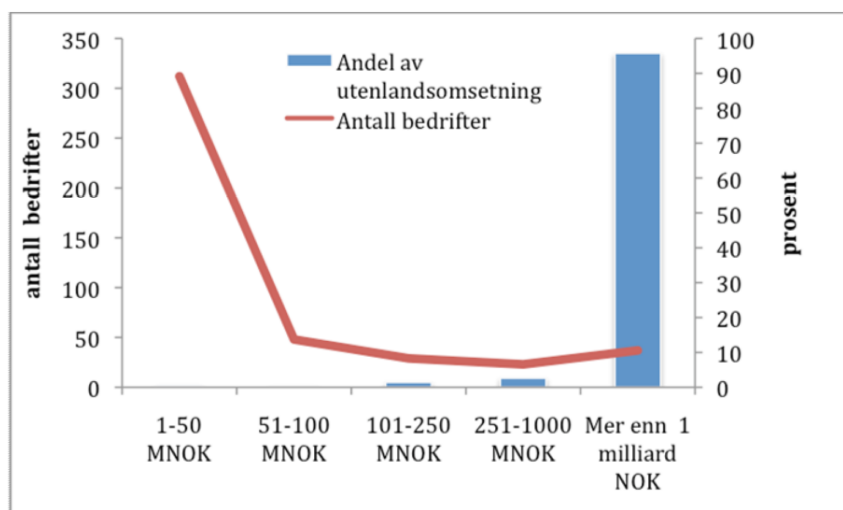
<sup>4</sup> Elhanan Helpman (2011): Understanding Global Trade. Harvard University Press

<sup>5</sup> Joachim Wagner: Export, Foreign Direct Investments and Productivity: Are Service Firms Different. Tilgjengelig på: <http://ftp.iza.org/dp6009.pdf>

<sup>6</sup> Michael Porter (1985): Competitive Advantage, Free Press, New York

<sup>7</sup> Torger Reve og Erik W. Jakobsen (2001): Et verdiskapende Norge. Universitetsforlaget

Figur 3-1: Utenlandsomsetning i offshore leverandørindustri i 2009 fordelt etter størrelseskategorier. Kilde: Menon 2010<sup>8</sup>



### 3.2. Høy risiko, lite informasjon og mangelfullt nettverk gjør at bedriftene vegrer seg mot ekspansjon, selv om det er lønnsomt.

Enhver bedrift vil vurdere risiko og kostnader opp mot potensiell gevinst. Ettersom kostnadene ved eksport er såpass store, velger de fleste mindre bedrifter altså å konsentrere seg om hjemmemarkedet. Samtidig ser vi at man, særlig på energiområdet, har utfordringer knyttet til imperfekt konkurranse. I kulepunktene nedenfor viser vi hvilke former for markedssvikt som oppstår i bedriftenes tilnærming til eksport og utenlandsomsetning.

- Asymmetrisk informasjon er en utfordring i den forstand at norske bedrifter, og da i særlig grad mindre bedrifter, ikke har tilstrekkelig informasjon om markedsmuligheter i andre land. Selvstendig innhenting av denne informasjonen regnes ikke som regningssvarende, gitt kostnader og risiko
- Imperfekt konkurranse: energimarkedene er preget av større innkjøpere og høy grad av offentlighet både når det kommer til regulering og eierskap. Selv om konkurransene som regel er rettfærdige, vektlegges andre forhold enn kun pris og kvalitet ved tilbud, herunder politiske mål som evne til å skape arbeidsplasser i vertslandet.
- Eksternaliteter gjør seg gjeldende i den forstand at mindre leverandører ofte kan nyte godt av større industrielle lokomotivers innsats, uten at den mindre aktøren er med på å dekke de kostnader den større industrielle aktøren har ved introduksjon.

Fordi innteks- og produktivetsgevinstene er såpass sterke, kan det fra et samfunnsøkonomisk ståsted være riktig å sette inn korrigerende tiltak for å kompensere for disse former for markedssvikt. Eksempelvis kan innsamling og kartlegging av markedsmuligheter bidra til å redusere kostnader bedriftene har ved eksport. Videre kan koordinering av salgsinnsatsen bidra til å redusere muligheten for gratispassasjerproblematikk. I

<sup>8</sup> Kartleggingen i figuren er basert på en spørreundersøkelse sendt til bedriftene. I spørreundersøkelsen var gruppen av bedrifter i kategorien 251-1000 millioner sterkt underrepresentert. Dersom man tar hensyn til dette, som Menon har gjort i senere rapporter, ville eksportandelen og antall selskaper økt noe. Bildet om en sterk konsentrasjon av eksporten blant bedrifter med mer enn 1 milliard i omsetning ligger imidlertid fast.

figuren nedenfor viser vi på hvilken måte organisasjoner som INTSOK og INTPOW, så vel som andre organer for offentlig støtte til internasjonalisering, kan legge til rette for eksport og motvirke de markedssviktene vi ser knyttet til internasjonalisering:

**Figur 3-2: Markedssvikt og korrigerende tiltak innen energiområdet**



### 3.3. INTSOK ble opprettet for å øke internasjonal omsetning for norskbasert offshore leverandørindustri

INTSOK ble opprettet i 1997. Opprettelsen kom delvis som resultat av at prognosene for norsk sokkel på den tiden i større eller mindre grad var negative med hensyn til produksjon og utbygging. For å opprettholde verdiskaping og sysselsetting i leverandørindustrien, ble INTSOK startet som et målrettet initiativ for å internasjonalisere industrien, og dermed sikre verdiskaping og sysselsetting i offshore leverandørindustri.

#### INTSOK har følgende visjon:

*"INTSOK skal styrke det langsiktige grunnlaget for verdiskaping og sysselsetting i norsk olje- og gassindustri gjennom fokusert internasjonal virksomhet, med utgangspunkt i bedriftenes samlede konkurransekraft."*

Ettersom INTSOKs aktiviteter delvis finansieres av Olje- og energidepartementet skal strategi og arbeidsplaner gjennomføres under de forutsetninger som kommer frem i St.prp. 1 for Olje- og energidepartementet det gjeldende året. Det poengteres likevel at INTSOK er en stiftelse styrt av sine partnerbedrifter, og at det er styret selv som utvikler strategien, prioriteringen og arbeidsplaner. Utenriksdepartementet, Nærings- og handelsdepartementet og Olje- og energidepartementet har alle representanter i styret.

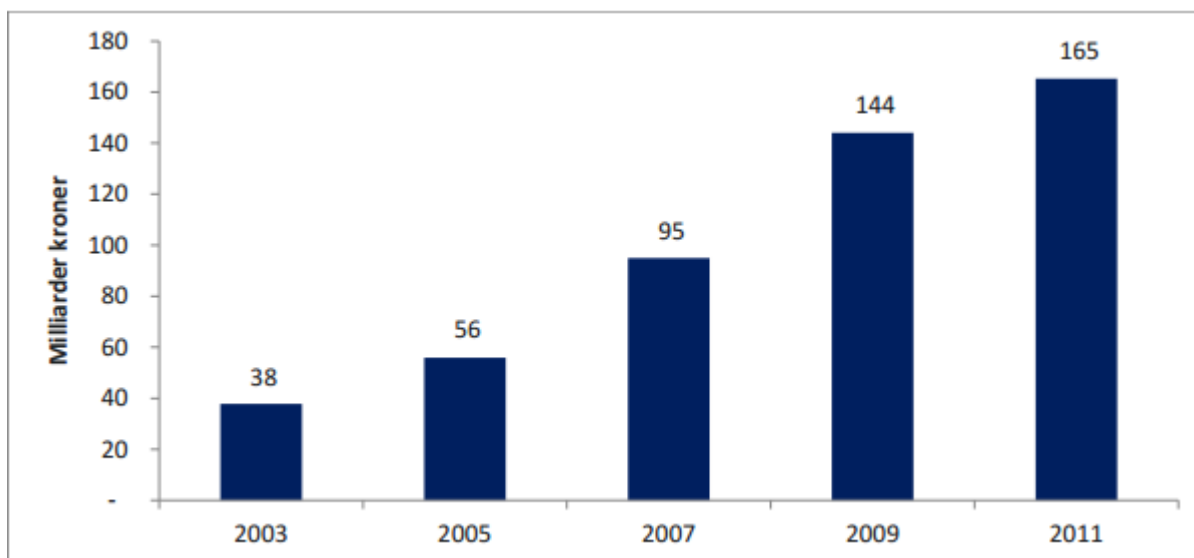
INTSOK har to hovedmål/suksesskriterier:

- 1) Økning i antall partnere
- 2) På en effektiv måte bidra til at den internasjonale omsetningen for olje- og gassindustrien øker.

Siden opprettelsen av INTSOK i 1997 har utenlandsomsetning i leverandørindustrien steget fra omtrent 20 milliarder kroner til omtrent 170 milliarder kroner (Menon, 2012<sup>9</sup>), slik vist i figuren nedenfor.

<sup>9</sup> Mellbye, Fjose og Jacobsen (Menon rapport Juni 2012) *Internasjonalisering av norsk offshoreleverandørindustri 2011 – øker omsetning og blir mer global.*

Figur 3-3: Internasjonal omsetning for offshore leverandørindustri 2004- 2011. Kilde: Menon (2012)<sup>10</sup>



Som Figur 3-3 over viser har den internasjonale omsetningen vokst kraftig de siste ti årene. De konkrete målene til internasjonal omsetning som INTSOK har formulert i sin strategi<sup>11</sup> er nådd med god margin både i 2010 og 2012.

I hvor stor grad INTSOK har bidratt til denne økningen vil vi gå nærmere inn på under vurderingen av effekt i kapittel 4.2.

### 3.3.1. Tjenestetilbud i INTSOK

For å bistå sine medlemmer tilbyr INTSOK følgende tjenester:

- Markedsinformasjon: Markedsrapportene som f.eks. Annual Market Report (Rystad), Country Reports og priority projects updates.
- Rådgivingstjenester: Bruk av INTSOKs olje- og gassrådgivere og regionale direktører for råd om forretningspraksis, relevante kontaktpersoner, arrangering av møter o.l. i markedet.
- Workshops/kundemøter: Arrangementer hvor partnerne får anledning til å presentere sine teknologiske løsninger, produkter og tjenester for potensielle kunder.
- Nettverksmøter hvor partnere i INTSOK får anledning til å dele erfaringer med hverandre, både i Norge og i utlandet.
- Entryprogrammer som Brazil Entry Project, UK Mentorprogram og Russia-Norway Partnership Project
- Døråpner/myndighetskontakt: Tilfeller der INTSOK setter bedriftene i kontakt med kunder/ myndigheter (internasjonalt) som bedriftene ellers ikke ville fått kontakt med.

Vi ser altså at det er relativt stor grad av sammenfall mellom mulige korrigerende tiltak for markedssvikt vist i Figur 3-2.

<sup>10</sup> Mellbye, Fjose og Jacobsen (Menon rapport Juni 2012) *Internasjonalisering av norsk offshoreleverandørindustri 2011 – øker omsetning og blir mer global.*

<sup>11</sup> I Strategidokumentet for 2008-2009 og Strategidokumentet for 2010-2012 ble det formulert et konkret mål om at den internasjonale omsetningen innen petroleumsrettet næring i Norge skulle være henholdsvis 80 milliarder kroner i 2010 og 120 milliarder kroner i 2012.

INTSOK prioriterer i dag følgende markeder:

**3-1- Prioriterte geografiske markeder. Kilde: INTSOKs hjemmesider**

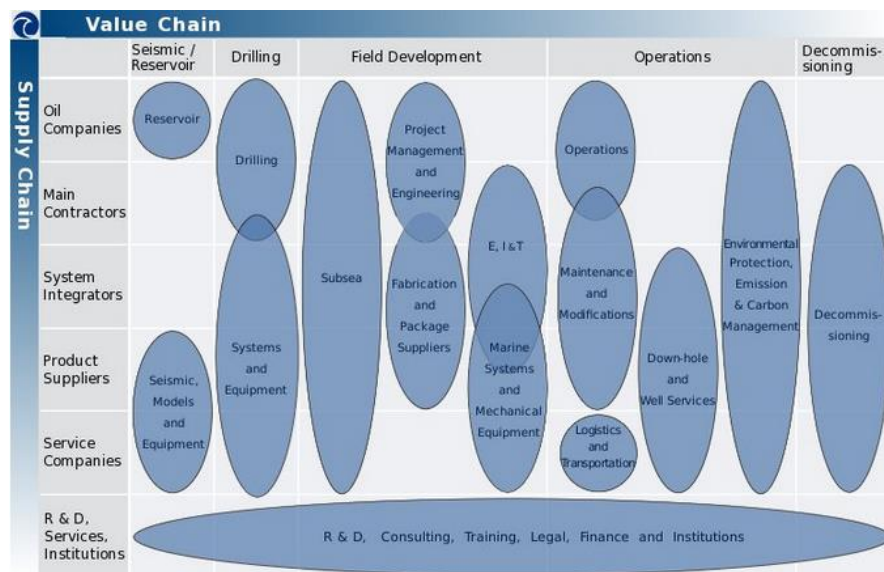
Hovedmarkeder	Andre prioriterte markeder	Markeder under observasjon
Australia	Canada	Azerbajan
Angola	India	Ghana
Brasil	Indonesia	Nigeria
Kina	Kazakhstan	Quatar
Russland	Sør-Korea	Iraq
Storbritannia	Malaysia	Saudi Arabia
USA	Mexico	Myanmar
	Singapore	Tanzania
	De arabiske emirater	Mozambique

I kapittel 4.2 viser vi medlemmenes vurdering av hvorvidt INTSOK prioriterer de riktige geografiske områdene.

**3.3.2. Partnerbedriftene dekker store deler av verdikjeden innenfor olje- og gassindustrien.**

Ved utgangen av 2012 hadde INTSOK 218 medlemmer (over 300 dersom datterselskapene inkluderes). Disse fordeler seg utover store deler av verdikjeden innenfor olje- og gassindustrien. I figuren under kan vi se hvilke deler av industrien partnerbedriftene i INTSOK dekker.

**Figur 3-4: Oversikt over hvilke områder av ulike verdikjeder partnere i INTSOK dekker. Kilde: INTSOKs hjemmesider**



Tabell 3-2 understreker at medlemmene sprer seg godt over de ulike leddene i verdikjeden. De fleste partnerbedriftene opererer innenfor flere ledd, hvilket gjør at antall bedrifter ikke summeres opp til riktig antall partnerbedrifter.

Tabell 3-2 - Oversikt over antall partnerbedrifter i ulike ledd av verdikjeden

Ledd i verdikjeden	Antall partnere
Seismic og reservoir	18
Drilling	39
Field development	162
Operations	145
Decommissioning	12
R & D	35

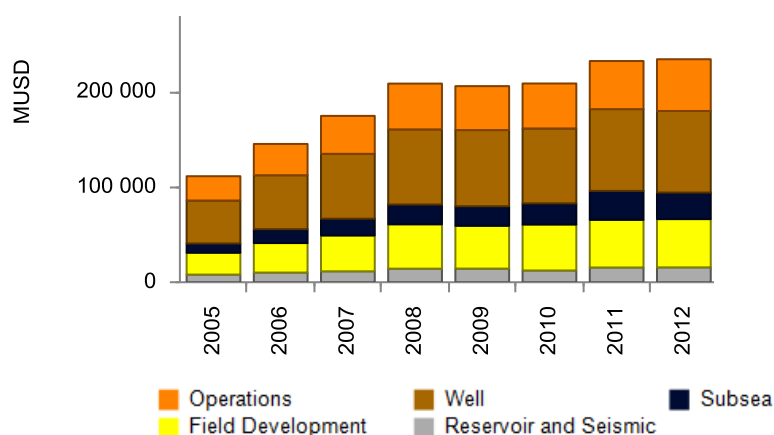
INTSOK har kun et mindre antall partnere innenfor områdene Reservoir og Seismikk, samt rene Drillingselskaper. INTSOK selv opplyser i et intervju at tilbakemeldinger fra større bedrifter innenfor dette segmentet er at markedstilnærmingen i segmentet ikke er den samme som for andre segmenter innenfor olje- og gassindustrien, ved at relasjoner betyr mindre for kontraktsinngåelse. Den rollen INTSOK kan ha som tilrettelegger innen disse segmentene er derfor mindre enn for andre deler av offshore leverandørindustri.

Flere større selskaper som CGG Veritas, Farstad Shipping, Fred Olsen Energy, National Oilwell Varco, Petroleum Geo Services, Solstad og Songa er ikke medlemmer i INTSOK. Store selskaper har i større grad velutviklede nettverk og egne organer for markedsføring, og er således noe mindre avhengig av en organisasjon som INTSOK. Medlemsmassen inkluderer likevel en rekke store selskaper innen de forskjellige segmentene som EMGS, FMC Technologies, Kongsberg Gruppen, Aker Solutions, BW Offshore, DOF, Odfjell Drilling, Kværner og ikke minst Statoil. Disse er viktige bidragsytere i form av finansiering og nettverk. Som vi kommer inn på i kapittel 4.2 er også større bedrifter godt fornøyd med INTSOKs tjenester.

### 3.3.3. Hva har skjedd i markedet siden 2006?

I tråd med lete- og produksjonsvirksomhet offshore, har det globale offshoremarkedet økt i betydelig grad de senere år. I figuren nedenfor viser vi utviklingen i de geografiske markeder INTSOK prioriterer i perioden 2006-2012.

Figur 3-5: Utvikling i de offshoremarkedene INTSOK prioriterer i perioden 2006-2012. Kilde: Rystad 2011



Som det går frem av figuren har omsetningen i offshoremarkedene INTSOK prioriterer økt fra om lag 150 milliarder USD i 2006 til i overkant av 200 milliarder i 2012. I kapittel 4.2 vurderer vi hvorvidt veksten i den norskbaserte leverandørindustrien, som INTSOK i stor grad betjener, har vokst i tråd med den globale veksten, og hvilken rolle INTSOKs tjenester har hatt for veksten.

Veksten i det globale markedet står i skarp kontrast til den veksten vi har sett i det globale markedet for INTPOWs varer og tjenester.

### 3.4. INTPOW ble opprettet for å øke internasjonalt omsetning for norskbasert ren energi og miljønæring

INTPOW er akronymet for nettverksorganisasjonen "Norwegian Renewable Energy Partners". INTPOW ble lansert i samarbeid med myndigheter og energinæringen i 2009, og var i utgangspunktet et treårig prøveprosjekt. Ideen bak INTPOW spant ut av det offentlig oppnevnte utvalget Energirådet og dets arbeid med næringen, der bedriftene ga tydelig uttrykk for et behov for en felles møteplass for fornybaraktører med fokus på internasjonalt rettede aktiviteter. Energirådet pekte på INTSOK som en inspirasjon og anbefalte samtidig at organisasjonen ble samlokalisert med INTSOK<sup>12</sup>.

#### INTPOW har følgende visjon:

*"Styrke det langsiktige grunnlaget for verdiskaping og sysselsetting i den norskbaserte energinæringen knyttet til fornybar energi, gjennom fokusert internasjonal virksomhet med utgangspunkt i bedriftenes samlede konkurransekraft"*<sup>13</sup>.

Organisasjonen skal nå sin visjon gjennom å stimulere til økt samarbeid og samhandling mellom norske og utenlandske aktører. Økt samarbeid og samhandling skal oppnås gjennom at INTPOW tilbyr følgende tjenester: Markedsinformasjon, nettverkstjenester (seminarer, workshops, konferansedeltakelse etc.), rådgivning og myndighetskontakt/døråpningfunksjon, som altså i stor grad er sammenfallende med de tjenester INTSOK tilbyr.

INTPOW skal konsentrere innsatsen mot de fornybare energikildene vannkraft, vindkraft og solenergi, samt segmentet kraftsystemer/IKT, som i stor grad berører alle de tre energibærerne.

INTPOW har formulert to enkle og målbare måleparametere for å kunne identifisere graden av måloppnåelse:

- 1) Antall medlemmer: Det er et mål å betjene flest mulig relevante aktører gjennom å ha dem som medlemmer.
- 2) Den internasjonale omsetningen til medlemmene skal øke som følge av INTPOWs aktivitet.

I motsetning til INTSOK har ikke INTPOW satt noen konkrete mål for den internasjonale omsetningen.

#### 3.4.1. Styring og organisering av INTPOW

**Årsmøtet:** Foreningens høyeste beslutningsorgan er Årsmøtet der hvert medlem har en stemme. OED, NHD og UD har rett til å delta og uttale seg på årsmøtet, men ikke stemmerett.

**Styret:** Styret velges av årsmøtet og består av 7 medlemmer og 3 observatører (OED, NHD og UD). Styret skal representere alle de 4 områdene (sol/vind/vann/system), samt store, mellomstore og små medlemmer.

**Årlig strategisamling:** På dette møtet samles et stort antall medlemmer for å diskutere satsningsområdene, hvordan man skal arbeide strategisk og hvilke utfordringer man står overfor. Det utarbeides et strategidokument (oppdateres hvert år) som til slutt vedtas av styret. Denne prosessen er helt sentral for aktiviteten i INTPOW gjennom året.

**Administrasjonen:** Er samlokalisert med INTSOK i Oslo (Hoffsveien) og består p.t. av 6 personer: 4 regionale direktører og 2 administrativt ansatte. Direktørene dekker 1-2 områder (sol/vind/vann/system) og flere regioner. De regionale direktørene jobber delvis overlappende.

#### 3.4.2. Medlemsmassen til INTPOW sprer seg over tre ulike verdikjeder

Ved utgangen av 2012 hadde INTPOW 43 partnere. Listen av medlemmer gitt av INTPOW viser at antall medlemmer er redusert til 36 i mai 2013, altså en reduksjon på 16 prosent.

<sup>12</sup> Energirådet (2008): Samarbeidsprosjekt for å styrke internasjonaliseringen av energinæringen

<sup>13</sup> INTPOW Årsberetning for 2009



Medlemsmassen består av selskaper, offentlige aktører og andre næringsaktører som opererer med en strategi knyttet til internasjonalt rettet aktivitet og ekspansjon. Over 70% av medlemmene er private bedrifter. De offentlig eide foretakene er primært energiselskapene.

Av de 36 partnerne er det kun 16 som arbeider med ren energi og miljø som hovedfokus. I Tabell 3-3 har vi uthevet de partnerne som kun har fokus på ren energi eller miljø innen vannkraft, vind og sol.

Som vi ser av Tabell 3-3 under er det en overvekt av vannkraft-rettete selskaper blant medlemmene. Dette gjelder særlig dersom vi ser på de spesialiserte selskapene. Innenfor vindkraft har man kun tre spesialiserte selskaper, for sol er det per dags dato kun ett i medlemsmassen. En nærmere drøftelse og belysning av det begrensede medlemskapet kommer i kapittel 5.1.

**Tabell 3-3: Medlemmer i INTPOW ved utgangen av 2012**

<u>Vannkraft:</u>	<u>Vind:</u>	<u>Sol:</u>
27 medlemmer ( <b>12 med hovedfokus</b> )	24 medlemmer ( <b>3 med hovedfokus</b> )	13 medlemmer ( <b>1 med hovedfokus</b> )
AAK AS, <b>Agder Energi AS</b> , <b>Agua Imara</b> , <b>BKK AS</b> , <b>DynaVec AS</b> , <b>E-CO Energi AS</b> , Eksportkreditt, Energi Teknikk AS, GIEK, <b>Hydroenergi AS</b> , <b>Miklagard Energy Management</b> , Multiconsult AS, Nexans Norway AS, Norconsult, Norplan, OneCo AS, ONS - Offshore Northern Seas, <b>Powel AS</b> , Pöry, <b>Rainpower</b> , <b>SN Power Invest AS</b> , <b>Statkraft AS</b> , StormGeo AS, Tinfos AS, <b>TrønderEnergi AS</b> , ØPD Group AS	AAK AS, Agder Energi AS, BKK AS, DNV, DynaVec AS, Eksportkreditt, Fiskerstrand BLRT AS, GIEK, <b>Havgul clean energy AS</b> , Lutelandet Utvikling AS, Multiconsult AS, Nexans Norway AS, Norconsult, Norplan, ONS - Offshore Northern Seas, <b>OWEC Tower AS</b> , Pöry, Seaproof Solutions, Statkraft AS, StormGeo AS, <b>STRAUM AS</b> , Uptime International AS, ØPD Group AS	Agder Energi AS, DNV, Eksportkreditt, GIEK, Multiconsult AS, Nexans Norway AS, Norconsult, Norplan, ONS - Offshore Northern Seas, Pöry, StormGeo AS, <b>SunErgy AS</b>

For å kunne benytte seg av tjenestene betaler medlemmene en medlemskontingent som er avhengig av bedriftens/organisasjonens størrelse, målt i omsetning. Kontingenten har i dag en minstesats på 16.000 kroner og en maksimalsats 250.000 kroner. Ut over dette kan INTPOW innhente ytterligere innbetalinger fra medlemmene knyttet til spesielle arrangementer. I 2011 ble det besluttet å halvere medlemskontingenten, dels fordi man la om grunnlaget fra fornybar-relatert omsetning til totalomsetning i bedriftene, og dels for å øke interessen for medlemskap.

### 3.4.3. Deler av fornybarmarkedet fremstår ikke lenger som like attraktive som de gjorde i 2009

Som vist i kapittel 3.3.3, har det globale markedet for offshore leverandørindustri vokst sterkt siden 2006, og veksten var også relativt sterk gjennom finanskrisen. Det samme kan ikke sies om flere av de segmenter INTPOW retter seg inn mot. Dette gjelder i særlig grad solenergi og offshore vind.

#### Har solen gått ned?

REC hadde på begynnelsen av 2000-tallet en betydelig produksjon av solcellepaneler i Norge med produksjon i Narvik, Glomfjord og Herøya. Frem til 2008/2009 opplevde solcelleaktørene gode tider. I følge Bloomberg New Energy Finance hadde de 16 største selskapene driftsmarginer på 15-16 % i sine regnskaper (Fornybar, 2013).

Utsiktene for lønnsom produksjon og markedsvekst, kanskje særlig blant kinesiske aktører, ledet til investeringer i nye solcellefabrikker. Etter at Spania strammet inn på sine rammevilkår i september 2008 ble overkapasiteten i markedet synlig, og fallet i priser tok til, rundt regnet 50 % mellom 2008 og 2009. Mange aktører hadde allerede iverksatt tiltak som gjorde det mulig å leve videre, men med langt dårligere lønnsomhet. Fallet i priser kom imidlertid til å vedvare, hvilket har gitt etablerte aktører i markedet betydelige utfordringer. I tabellen nedenfor viser vi prisutviklingen på ulike typer solceller per installert effekt.

Tabell 3-4: Pris på ulike typer solceller pr installert effekt (€/W<sub>p</sub>). Kilde: [www.solarserver.de](http://www.solarserver.de)

Pris per installert effekt (€/W <sub>p</sub> )	Juni 09	Juni 12	Endring 09-12
Krystallinske solceller Europa	2,45	0,93	-61 %
Krystallinske solceller Kina	2,03	0,66	-67 %
Krystallinske solceller Japan	2,42	0,94	-60 %

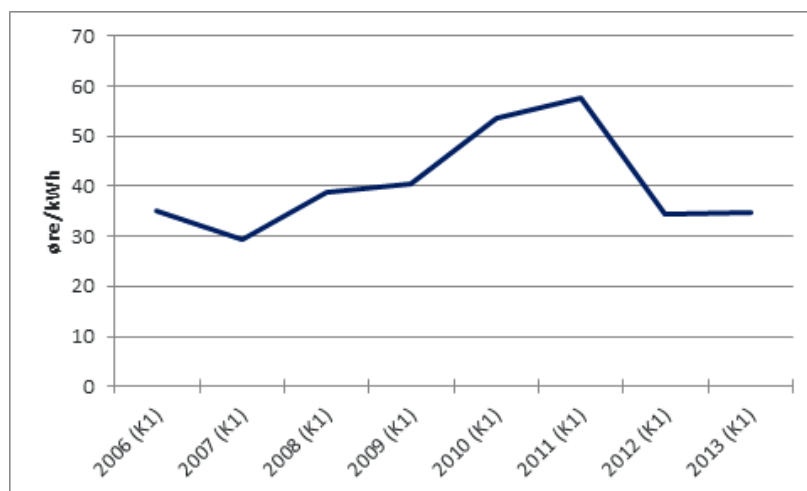
Som vi ser av tabellen har det vært et betydelig fall i pris. Prisutviklingen medførte at solcelleprodusenter som REC fikk store lønnsomhetsutfordringer. For å redusere tap, valgte REC i perioden 2011-2013 å legge ned all produksjon av solceller i Norge. Fra å ha vært et av de landene hvor det ble produsert mest solcellepaneler tidlig på 2000-tallet, har vi altså nå svært liten produksjon av slike paneler i Norge.

#### Vinden gikk ut av vindkraftsatsningen

Hvor mye vindkraft som kan bygges ut, avhenger av prisutviklingen på strøm, statlige støttebevilgninger, befolkningens holdning til vindkraft m.m.. I perioden 2007-2009 ble det signalisert en betydelig politisk vilje til satsning på vindmøller, herunder offshore vind. Olje- og energiminister Åslaug Haga signaliserte blant annet at Olje- og energidepartementet skulle ha som mål å være et klimadepartement, med betydelig satsning på fornybar energi. I samme periode hadde man også perioder med vekst i strømprisene, hvilket medførte at mulighetene for lønnsomhet ved utbygging var tilstede, særlig om offentlige støtteordninger ble trappet opp.

I ettertid har man imidlertid sett at interessen for satsning innen vindkraft, og særlig offshore vind, har dabbet kraftig av. Dette har dels sammenheng med et fall i strømprisen som dels skyldes lavere etterspørsel i etterkant av finanskrisen og dels en introduksjon av grønne sertifikater. I figuren nedenfor vises prisutviklingen for kraftprisene i perioden fra første kvartal i 2006 til første kvartal i 2013.

Figur 3-6: Kraftpriser for 1. kvartal i perioden 2006-2013. Kilde: SSB<sup>14</sup>



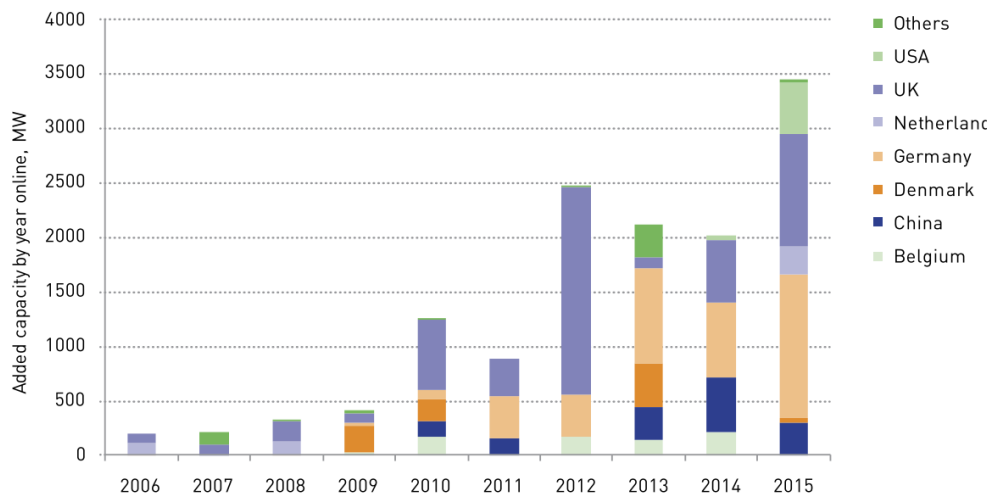
<sup>14</sup> Figuren viser kraftprisen for husholdninger ekskludert avgifter. SSB opplyser i sin statistikk at fra 1.kvartal i 2012 er måleperioden utvidet fra en uke midt i kvartalet til hele kvartalet. Spotpriser fra Nord Pool i samme periode viser samme utvikling som figuren over, hvilket betyr at fallet i kraftprisene fra 2011 til 2012 ikke skyldes endringer i målemetoden.

Som vi ser av Figur 3-6 har strømprisene falt kraftig etter 2011 og er i dag tilbake på 2006-nivå.

En vel så viktig bakgrunn for den manglende interessen, er mindre vektlegging av utbygging av offshore vind i politisk ledelse. Mens tidligere politiske regime altså vektla at Olje- og energidepartementet skulle bli et klimadepartement, har sittende politiske regime tonet dette kraftig ned og signalisert en skepsis til subsidiering av offshore vind.

Den manglende interessen for utbygging i Norge står imidlertid i skarp kontrast til utbyggingsplaner globalt. I figuren nedenfor vises installert offshore vind kapasitet i utvalgte land.

**Figur 3-7: Installert offshore vind kapasitet per land i perioden 2005-2015. Kilde: Douglas Westwood**



Den markante økningen i kapasitet i andre land kan i stor grad forklares med bedre markedsutsikter i disse landene enn i Norge innen offshore vind.

Utbyggingen av offshore vind utgjør en betydelig markedsmulighet for flere norske aktører, herunder en rekke<sup>15</sup> offshore leverandøringstribedrifter med betydelig kompetanse på drift av installasjoner til havs.

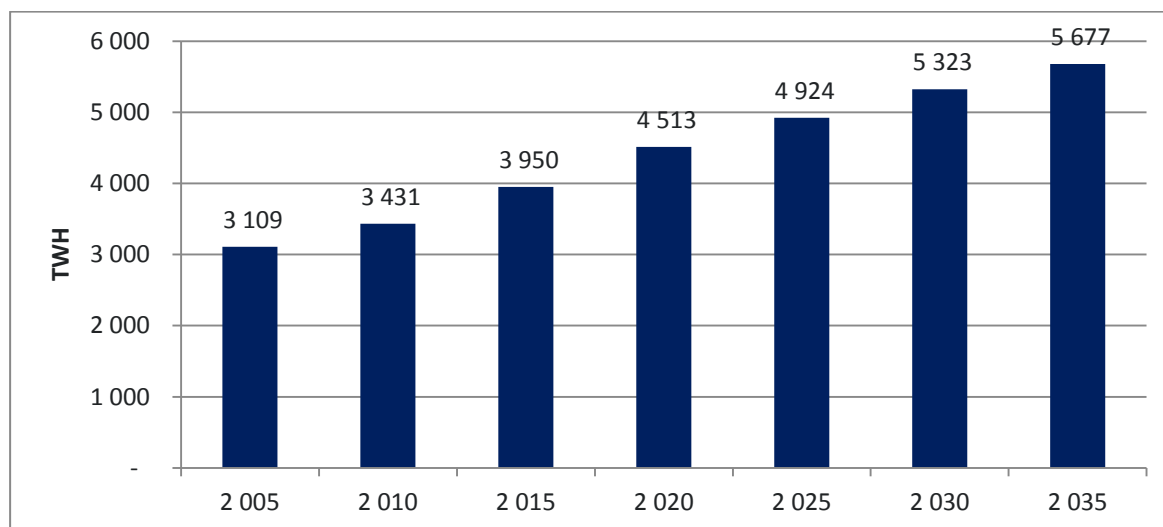
#### Vannkraft:

Ettersom verdens energikonsum vokser, vokser også etterspørselen etter elektrisitet. I perioden 2010 venter IEA i sitt «New Policy Scenario<sup>16</sup>» at verdens produksjon av vannkraft vil øke fra om lag 3 500 terrawattimer i 2010 til om lag 5 600 terrawattimer i 2035, slik vist i figuren nedenfor.

<sup>15</sup> Scottish Enterprise (2011): A Guide to Offshore Wind and Oil and Gas Capability. Estimer fra Douglas Westwood er gjengitt i rapporten

<sup>16</sup> I sine prognoser for verdens energikonsum, har IEA utarbeidet tre scenarier. Dette scenariet viser forventet utvikling dersom man i større grad enn i dag oppnår politisk enighet om kutt i klimagassutslipp. Forskjellene mellom de ulike scenariene med hensyn til vannkraft er relativt små.

Figur 3-8: Faktisk og forventet global vannkraftproduksjon i perioden 2005-2035. Kilde: IEA



En økning i tråd med forventningene til IEA vil kreve en markant økning i utbygginger. Norske bedrifter, med aktører som Statkraft, SN Power og flere regionale kraftselskaper deltar i dag i utvikling av flere globale vannkraftprosjekter. Det er grunn til å vente at slik satsning vil tilta i årene fremover, med utgangspunkt i økede overføringer til SN Power fra Utenriksdepartementet og redusert utbytte i Statkraft. Den økte satsningen kan utgjøre et sterkt potensial for vekst blant flere av vannkraftaktørene i Norge, både produsenter og leverandører.

### 3.5. Klyngeegenskapene innen henholdsvis olje og gass og ren energi er forskjellige, det impliserer forskjellig utgangspunkt for å lykkes

Reve og Sasson (2012)<sup>17</sup> gjennomgår klyngeegenskaper for ulike norske næringer, og konkluderer med at klyngeegenskapene innen olje og gass er sterke, mens de innen ren energi og miljø er betydelig svakere. Klyngeegenskaper er i korthet en indikasjon på samarbeid og kunnskapsdeling på ulike nivåer langs verdikjeden innen næringer. At klyngeegenskapene er sterkere innen olje og gass enn i ren energi og miljø innebærer i praksis at aktørene innen olje og gass er mer vant til å samarbeide om prosjekter og mer vant til å dele kunnskap og strategiske ressurser enn de er innen ren energi og miljø. Utgangspunktet for å få til en klyngebasert internasjonalisering, som INTSOK og INTPOW reelt sett er, er derfor langt lettere for olje- og gassnæringen enn for ren energi og miljø. utfordringene blir imidlertid ytterligere komplisert for INTPOW ved at de reelt sett følger flere uavhengige verdikjeder. Vi kommer nærmere tilbake til dette i kapittel 5.1.

<sup>17</sup> Torger Reve og Amir Sasson (2012): Et kunnskapsbasert Norge. Universitetsforlaget

## 4. Evaluering av INTSOK

INTSOK er en godt etablert og godt fungerende organisasjon for promotering av norskbasert offshore leverandørindustri. Evalueringen viser at partnerne er svært fornøyd med tjenestene organisasjonen tilbyr. Høy bruk av disse er samtidig et tegn på at de er relevante til det formålet de er ment å fylle. Noe av bakgrunnen for INTSOKs sterke posisjon er at organisasjonen bevisst har satset på å rekruttere høy teknisk kompetanse med betydelig erfaring fra næringen. Godt nettverk og høy kompetanse bidrar i stor grad til at INTSOK lykkes i å koble medlemmene mot viktige kunder og samarbeidspartnere ute, en kobling som av medlemmene vurderes som viktig for deres internasjonalisering.

På en skala fra 1-6 (hvor 6 er helt enig), svarer partnerbedriftene i gjennomsnitt 4,3 på hvorvidt de enig i at medlemskapet i INTSOK har bidratt til internasjonalisering av sin bedrift. Resultatet anses som sterkt ettersom medlemskontingenten er svært liten i forhold til total utenlands omsetning blant partnerne. Selv om resultatene er gode, kunne de etter vår vurdering vært marginalt bedre gjennom en bedre arbeidsdeling og samarbeid med Innovasjon Norge.

INTSOKs medlemmer mener INTSOK både satser på de riktige geografiske markeder, og har en riktig miks av tilbud for å bistå medlemmene for introduksjon i disse markedene. I flere intervjuer trekkes det frem som positivt at INTSOK har vært proaktive gjennom satsning på markeder de antar vil vokse fremover.

Høy tilfredshet og jevn vekst i antall medlemmer i kombinasjon med moderat vekst i budsjetter tyder på høy effektivitet. Vi mener imidlertid at effektiviteten kunne vært bedre ved et tettere og mer avklart forhold til Innovasjon Norge. Samarbeidet er i dag varierende – på enkelte utekontorer fungerer det godt, mens det på andre er mer utfordrende.

Et tettere og bedre samarbeid fremover er avgjørende for INTSOKs videre suksess. Gjennom satsningen på «Global Centers of Expertise», foretar Innovasjon Norge og deres partnere trolig en betydelig oppskalering av satsningen på kunnskapsfelter hvor norske bedrifter er ledende. De fleste av medlemsbedriftene til INTSOK deltar nå i klynger som trolig vil få økte midler gjennom satsningen på «Global Centers of Expertise», og dersom arbeid for internasjonalisering i økende grad foregår gjennom klyngene, står man i fare for å underminere det betydelige positive arbeid som gjøres av INTSOK.

En satsning på internasjonalisering gjennom regionale klynger fremfor en nasjonal satsning gjennom INTSOK vil etter vår vurdering være uheldig. Begrunnelsen er dels at internasjonaliseringen da vil foregå gjennom flere konkurrerende geografiske organer, og dels at man trolig ikke klarer å utnytte den betydelige kompetansen og erfaringen som INTSOK i dag besitter fullt ut. Undersøkelser gjennomført i evalueringen blant utenlandske kunder viser at disse finner det vanskelig å forstå hvorfor både Innovasjon Norge og INTSOK arbeider for internasjonalisering av offshore leverandørindustri. En introduksjon av klyngeorganisasjoner som tilleggs-elementer i internasjonaliseringen vil trolig bidra til å gjøre det komplekse organisatoriske bildet ytterligere komplekst. Vi anbefaler derfor at satsningen på internasjonalisering av offshore leverandørindustri i hovedsak bør skje via INTSOK, med Innovasjon Norge som et supplement i de markeder INTSOK ikke dekker. For at dette skal være mulig, må et bedre samarbeidsforhold komme på plass.

Intsok har over en lengre periode bedt om mer i overføringer fra OED enn de har fått gjennom statsbudsjettet. Det er grunn til å stille spørsmål om ikke resultatene i form av eksport og utenlandsomsetning i offshore leverandørindustri da ville vært bedre. Tatt i betraktning den begrensede økonomiske støtten får INTSOK i forhold til de gevinster denne støtten gir i form av økt eksport og utenlandsomsetning, anbefaler vi at OED øker overføringen til INTSOK.

#### 4.1. INTSOK har relevante tilbud som bedriftene i stor grad benytter seg av

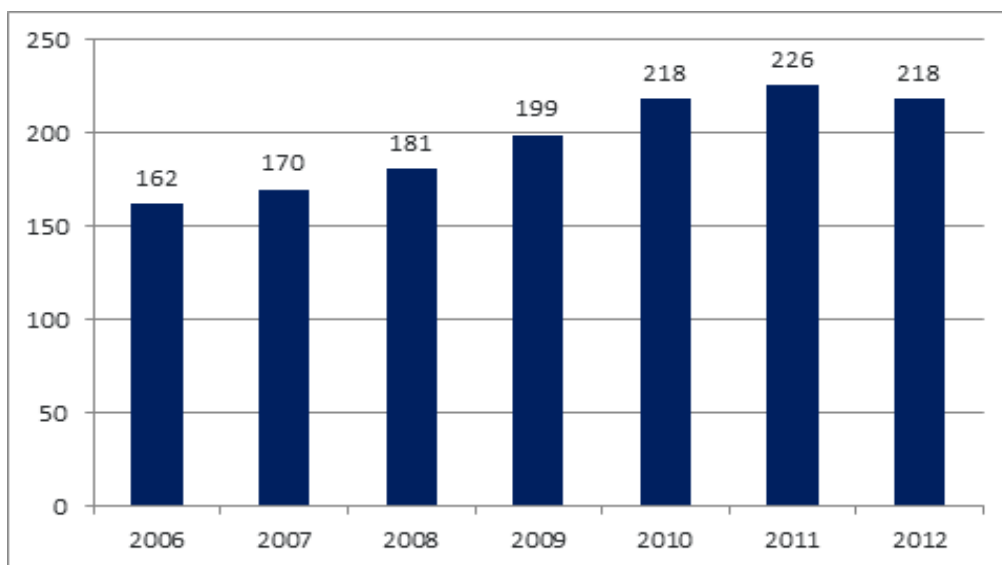
Vi vurderer i dette kapittelet hvorvidt INTSOKs tilbud er relevant for å nå de målsetninger OED og medlemsbedriftene har for deres virksomhet. Vekst i antall medlemsbedrifter, og høy og økende bruk av INTSOKs tjenester tyder på at tilbudene er relevante og anses som gode.

Som første ledd i evalueringen ser vi på hvorvidt INTSOKs tjenester er relevante for å nå de målene som er satt. For å vurdere dette ser vi på:

- Utvikling i antall partnere
- Bruk av de tjenester og aktiviteter INTSOK tilbyr.

I figuren nedenfor viser vi vekst i antall partnere i INTSOK i perioden 2006-2012.

Figur 4-1: Antall partnere i INTSOK i perioden 2006-2012



Som det går frem av figuren, har antall partnere økt fra 162 til 218 fra 2006-2012. I perioden har rundt 10 prosent avsluttet partnerskapet hvert år, men antallet nye partnerbedrifter har vært stort nok til å gi vekst i medlemsmassen. Unntaket er det siste året, hvor INTSOK for første gang har opplevd en samlet nedgang i antall partnere. Nedgangen i antall partnere fra 2011 til 2012 skyldes færre nye partnere, og er ikke et resultat av en unormalt høy utmeldingsandel. I følge INTSOKs oversikt over grunner til utmeldelse, er bakgrunnen for utmeldelse todelt:

- Bedriftene har ikke benyttet seg av INTSOKs tjenester i tilstrekkelig grad
- Bedriftene har blitt kjøpt opp eller blitt innfusjonert i andre større selskaper, og nye eiere, i mange tilfeller utenlandsk, ikke finner det formålstjenlig å benytte INTSOK, ettersom de ofte selv har et betydelig nettverk og markedsføringsapparat.

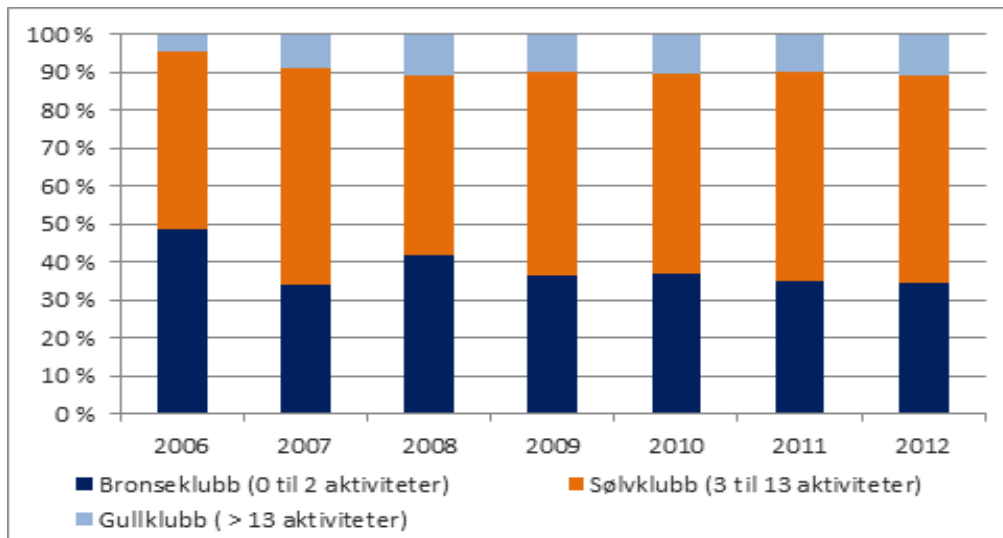
En økning i antall partnere indikerer at INTSOK lykkes i å overbevise nye bedrifter<sup>18</sup> om at deres tjenester vil ha en effekt for bedriftens omsetning. Vekst i medlemsmassen er en klar målsetning OED har satt for sin overføring, og veksten er således en indikasjon på INTSOKs måloppnåelse. Samtidig er ikke medlemsvekst i seg

<sup>18</sup> Undersøkelsen som ble sendt ut til relevante bedrifter som ikke er medlem i INTSOK fikk i alt 43 svar. Av disse svarer 30 at de ikke kjenner til INTSOK. Svarene fra denne undersøkelsen er så spredt at det er vanskelig å dra noen konklusjoner fra den, men kommentarene indikerer at grunnen til at de ikke er medlemmer kommer av mangel på informasjon, allerede stor tilstedeværelse i verdensmarkedet eller lav internasjonal satsning. Et par-tre respondenter kommenterer også at et INTSOK-medlemskap kan være høyst aktuelt i fremtiden.

selv en tilstrekkelig god indikasjon, ettersom vekst i antall medlemsbedrifter også kan være en indikasjon på vekst i markedet og tilhørende vekst i antall bedrifter.

En vel så god indikasjon på at tilbudene er relevante er følgelig om de blir brukt. I figuren nedenfor viser vi utvikling i bruken av INTSOKs tjenester blant medlemmene. Figuren er basert på INTSOKs inndeling av bedrifter etter bruk, hvor de som deltar på 0-2 aktiviteter i året defineres som bronseklubben, de som har deltatt på mellom 3 og 13 aktiviteter defineres som sølvklubben, og de som deltar på mer enn 13 aktiviteter defineres som gullklubben.

**Figur 4-2: Andelen partnere i INTSOK fordelt etter aktivitetsnivå i perioden 2006-2012**



I løpet av perioden som evalueres har andelen partnere som deltar på maksimalt to aktiviteter i året falt fra 49 prosent i 2006 til 34 prosent i 2012<sup>19</sup>. Fallet skyldes i stor grad at andelen av de som deltar på mellom 3 og 13 aktiviteter har økt. Fra 2006 til 2007 økte andelen som deltar på mer enn 13 aktiviteter fra om lag 5 til 10 prosent. Andelen i «gullklubben» har siden holdt seg stabilt til 2011, for deretter å øke marginalt i 2012.

Samlet sett finner vi altså både økt antall medlemmer i INTSOK, samt at medlemmene i økende grad benytter tilbudene. Dette er en sterk indikasjon på at tilbudene vurderes som relevante av medlemmene.

#### **INTSOKs medlemmer er godt fornøyd med organisasjonens geografiske prioritering**

I tilfredshetsundersøkelsen for 2011 svarer 98 prosent av respondentene at de er godt fornøyd med INTSOKs valg av prioriterte land og områder. Dybdeintervjuer med medlemmer tyder på at medlemmene fremdeles er godt fornøyd med det geografiske fokuset. I dybdeintervjuene har det også kommet frem at medlemmene mener INTSOK som regel er tidlig ute ved å tilpasse aktiviteten til voksende markeder. Blant annet skal INTSOK ha vært spesielt tidlig ute med satsningen i Sør-Korea. En av bedriftene med lang erfaring i olje- og gassindustrien opplyser om at de meldte seg inn i INTSOK igjen nettopp fordi de hadde planer om å utvide sin virksomhet til nye geografiske områder hvor INTSOK allerede hadde representanter og nettverk. Høy tilfredshet spesielt over døråpningsfunksjonen og rådgivningstjenesten underbygger dette.

At medlemmene er godt fornøyd med den geografiske prioriteringen betyr imidlertid ikke nødvendigvis at den er riktig. Det kan godt tenkes at INTSOKs geografiske fokus har medført at flere bedrifter velger å ikke være medlemmer. Vi har derfor i spørreundersøkelsen til de bedrifters som ikke er medlemmer i INTSOK spurt om

<sup>19</sup> Partnere som ikke er registrert på noen aktiviteter i løpet av året har svingt noe, men har de siste tre årene ligger rundt ti prosent. Dette kan representere de ti prosentene som hvert år velger å avslutte partnerskapet i INTSOK. Det kan også være slik at disse ti prosentene anser verdien på den årlige markedsrapporten INTSOK tilbyr som stor nok til å forsvare medlemskontingenten.

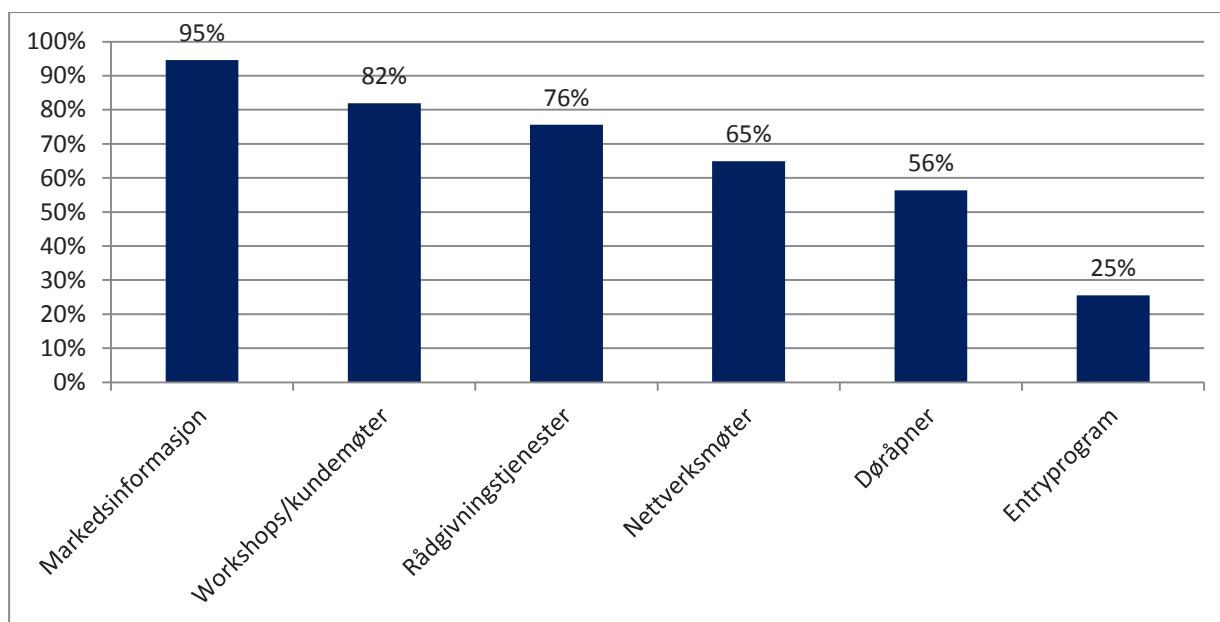
dette kan være grunnen til at de ikke er medlemmer. Selv om svarprosenten blant ikke-medlemmer er relativt svak, tyder besvarelsene på at dette ikke er tilfellet.

#### 4.1.1. Markedsinformasjon, nettverkstjenester og rådgiving benyttes i størst grad

Bruken av INTSOKs tjenester er gjennomgående høy, men den varierer noe for de ulike tjenestene. Medlemmene ønsker gjennomgående at de tilbud de i dag benytter seg av også skal styrkes fremover, hvilket er en god indikasjon både på tilfredshet med tilbudene og at prioriteringen av tjenestetilbud er riktig.

For ytterligere å vurdere relevansen av tilbudene, har vi i spørreundersøkelsen stilt spørsmål om hvilke tjenester medlemmene benytter. I figuren nedenfor vises respondentenes bruk av tjenestene i prosent.

Figur 4-3: Hvilke tjenester benytter din bedrift?



Som vi ser av Figur 4-3 er markedsinformasjonen den tjenesten som benyttes mest. 95 prosent av respondentene benytter denne tjenesten. Dybdeintervjuene avdekket også at bruken av markedsinformasjonen er utbredt, og da særlig blant mindre og mellomstore medlemmer. Bedrifter med stor omsetning har som regel utarbeidet markedsinformasjon internt, og har noe mindre nytte av informasjonen.

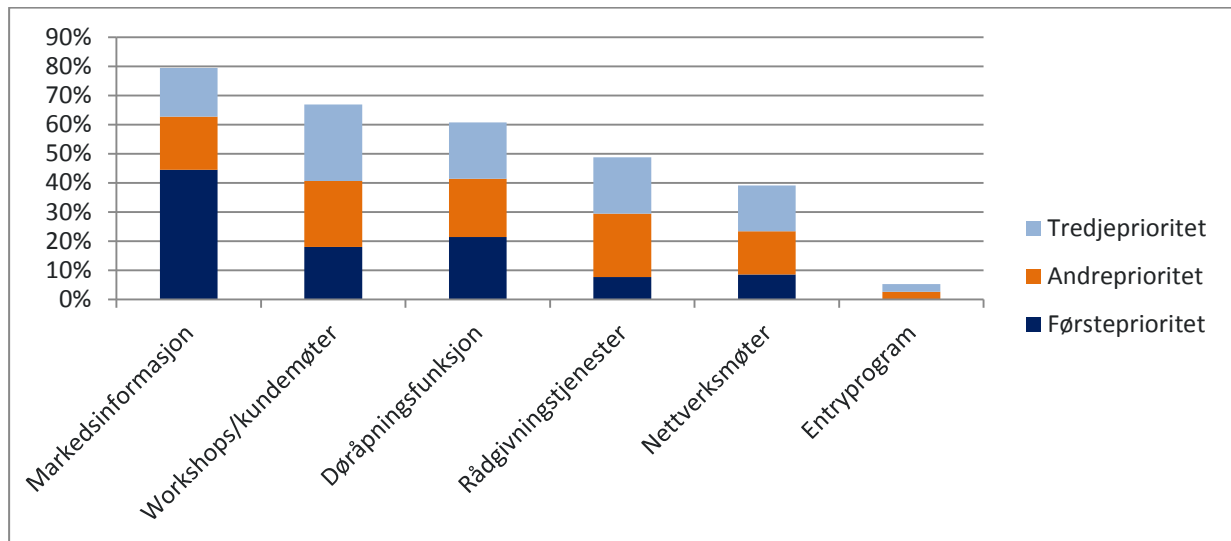
*"Det er ikke mangel på informasjon som er problemet, men heller å få denne informasjonen sortert. På denne måten er markedsinformasjonen til INTSOK nyttig også for oss"*

Samtidig ser vi at også workshops og kundemøter benyttes i stor grad. 82 prosent av respondentene oppgir at de har benyttet dette tjenestetilbudet. Det tredje mest brukte tilbudet er rådgivingstjenester, som altså benyttes av 70 prosent.

I spørreundersøkelsen har vi bedt respondentene om å oppgi hvilke tjenester de ønsker at INTSOK skal styrke fremover. For å sikre prioritering har vi bedt dem om å prioritere hvilke tre tjenester de mener bør prioriteres. I figuren nedenfor vises resultatet.



Figur 4-4: INTSOK-partnernes ønske om fremtidig prioritering av tjenestetilbud



Som det går frem av figuren, ønsker medlemmene at INTSOK fremover skal prioritere markedsinformasjon, workshops og kundemøter og dørråpningsfunksjonen. Få anser Entryprogrammet som blant de topp tre viktigste tjenester. Igjen kan dette forklares av at et mindre antall partnere har deltatt i Entryprogrammene. Entryprogrammene er heller ikke relevante for alle medlemmene.

Som vi kommer inn på i kapittel 4.3 vil en prioritering av markedsinformasjon, workshops/kundemøter og dørråpningsfunksjonen kunne øke effektivitet og medlemstilfredshet fremover.

#### 4.2. Tilbakemeldinger fra partnere indikerer at INTSOKs virksomhet har en effekt

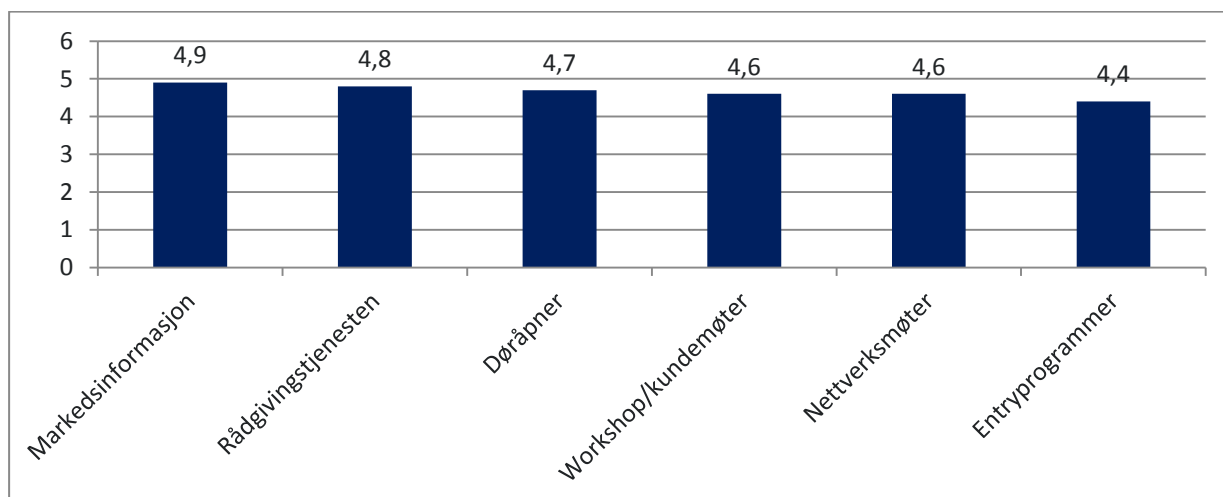
Vi vil i dette kapittelet vurdere i hvilken grad innsatsen gjort gjennom INTSOK har gitt effekt. Vi definerer effekt som økte markedsmuligheter internasjonalt. Spørreundersøkelsen og intervjuer viser høy tilfredshet med INTSOKs tjenester for internasjonalisering, sterk økning i internasjonal omsetning blant medlemmene, samt at respondentene i relativt stor grad gir uttrykk for at INTSOK har bidratt til økt internasjonal omsetning. Vi konkluderer derfor at INTSOKs aktiviteter har hatt en god effekt.

Under evalueringen av effekt har vi undersøkt partnernes tilfredshet med tjenestene som tilbys, INTSOKs bidrag til økningen i internasjonal omsetning, og hvorvidt partnernes tilfredshet er høy nok til å sikre videre partnerskap, samt om de vil anbefale andre selskaper å bli partnere i INTSOK.

*"Store selskaper som oss drar nytte av at INTSOK markedsfører oss som en del av "Den norske modellen""*

Resultatet fra spørreundersøkelsen og intervjuene vi har gjennomført indikerer at partnerne er godt fornøyd med tjenestene INTSOK tilbyr. På en skala fra en til seks er gjennomsnittlig tilfredshet på samtlige tjenester mellom 4,4 og 5 slik det fremgår av figuren nedenfor.

Figur 4-5: Gjennomsnittlig tilfredshets med tjenestene som tilbys<sup>20</sup>

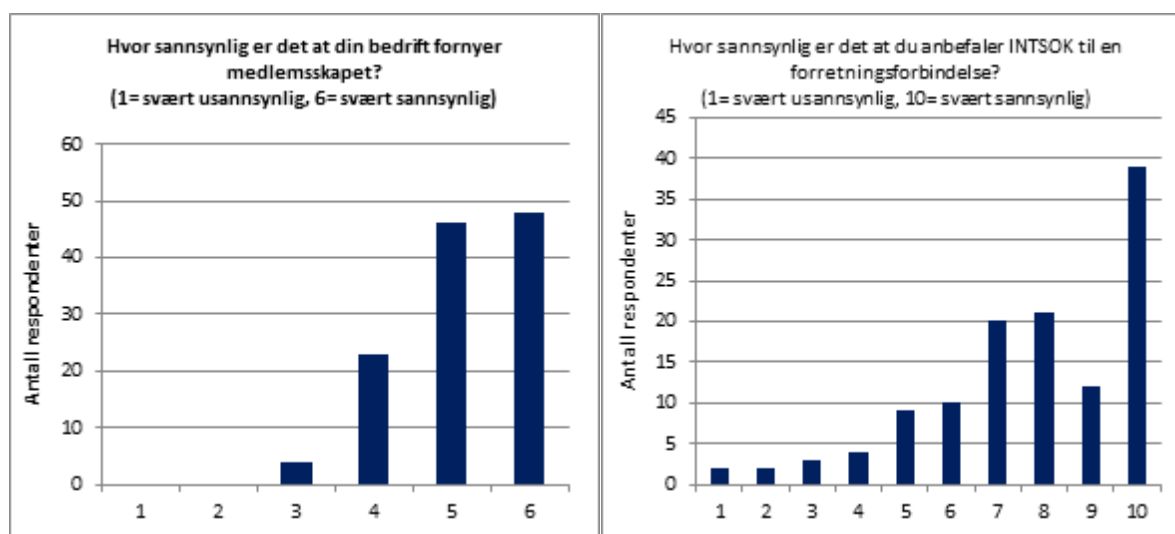


Tilfredsheten med INTSOKs tjenester er altså relativt høy, og på nivå med tilfredsheten med de tjenester INTPOW tilbyr. Ved gjennomgang av resultater fra spørreundersøkelse og intervjuer, ser vi at tilfredsheten med tilbudene gjennomgående er noe høyere for små enn for større bedrifter, hvilket også er naturlig, ettersom de større bedriftene har større analysekapasitet internt og sterkere nettverk ute. Samtidig påpeker også større bedrifter at de har stor nytte av INTSOK. Dette gjelder særlig i forhold til døråpningsfunksjonen og som markedsfører av "den norske modellen", og dermed fordelen av at deres bedrift blir assosiert som en del av denne pakken.

På spørsmål om hvor sannsynlig det er at bedriften fornyer partnerskapet svarer 40 prosent at dette er svært sannsynlig (6). Tar vi med de som svarer 4 og 5 på skalaen er andelen 97 prosent. Fordelingen av svarene er gjengitt i Figur 4-6 (til venstre).

<sup>20</sup> I forhold til nettverksmøtenes effekt svarer 78 prosent at dette har gitt dem relevant kunnskap og erfaring, og 66 prosent oppgir at det har ført til viktige relasjoner til samarbeidspartnere. Hos de 40 som svarer at de ikke har deltatt er grunnen til dette noe varierende, men tidsmangel eller et allerede godt nettverk er grunner som går igjen. Av de som har deltatt på workshops og kundemøter svarer 79 prosent at deltagelsen i mer eller mindre grad har ført til nye forretningsmuligheter. Tilbakemeldinger fra partnere som har benyttet rådgivingstjenesten indikerer at rådgiverne er godt kjent med markedet, har et godt og relevant nettverk og er dedikerte i jobben de gjør. Av de 22 som oppgir at de ikke benytter tjenester og som har svart på oppfølgingsspørsmålene om hvorfor, svarer rundt 30-40 prosent at de i en viss grad ikke anser rådene som gis som relevante eller at rådgiverne ikke kan nok om den teknologien/tjenestene de er interessert i.

Figur 4-6: Sannsynlighet for fornyet partnerskap (venstre) og sannsynlighet for å anbefale INTSOK til forretningsforbindelse (høyre)



Av Figur 4-6 (høyre side) ser vi at en stor andel av INTSOKs partnere vil anbefale INTSOK til en forretningsforbindelse. Sammenlignet med tidligere tilfredshetsundersøkelser har denne andelen også gått opp.<sup>21</sup>

Høy tilfredshet blant partnere, sammen med en høy andel som mener INTSOK har bidratt til økningen av deres internasjonale virksomhet er klare tegn på at INTSOK har en effekt for sine partnere. I intervjuer og i kommentarer fra spørreundersøkelsen trekkes god kompetanse ofte frem som en av INTSOKs fremste styrker, og noe av bakgrunnen for deres suksess.

Tilfredsheten med de tilbud som ytes er god indikasjon på at tjenestene bidrar til å nå bedriftenes antatte hovedmål med medlemskapet, nemlig økt internasjonalisering. I evalueringstermer betegnes ofte et virkemiddels bidrag til effekt som addisjonalitet. I delkapittelet nedenfor vurderer vi forhold knyttet til addisjonalitet av INTSOKs bidrag.

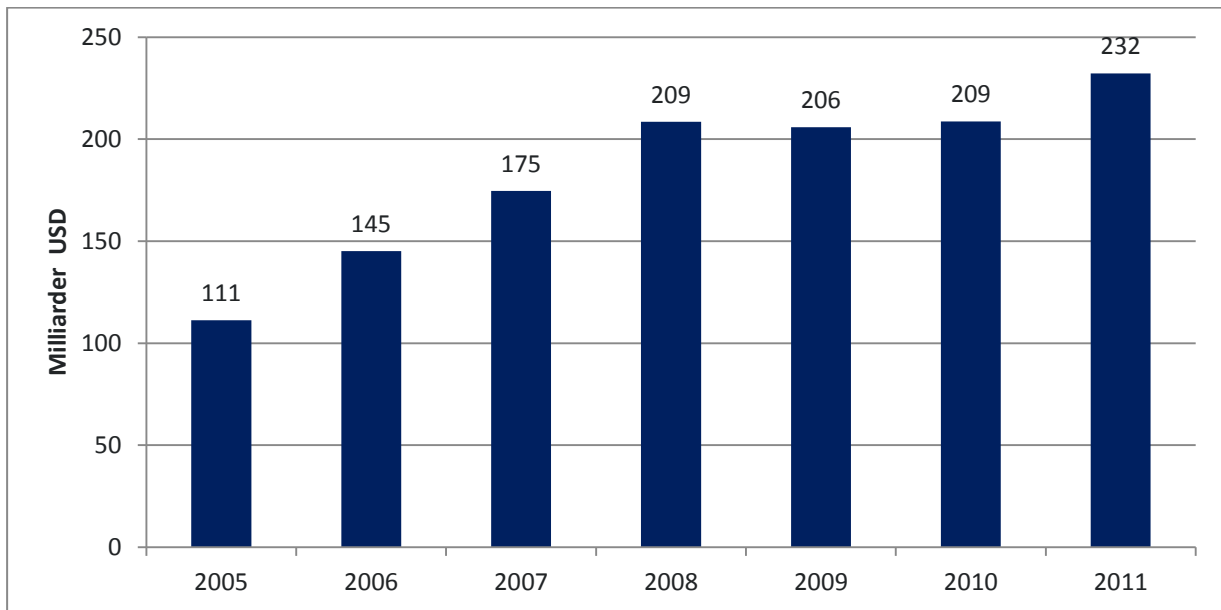
#### 4.2.1. Utgjør INTSOK en forskjell med hensyn til internasjonalisering – måling av addisjonalitet

Det globale offshoremarkedet har økt sterkt de senere år på bakgrunn av økt global etterspørsel etter olje og gass. Ettersom en stor del av verdens enklest tilgjengelige og utvinnbare felter allerede er i produksjon, kommer veksten i økende grad fra offshorevirksomhet i mer utfordrende miljøer for utvinning.

Rystad Energy har over en lengre periode fulgt utviklingen i offshore leverandørindustri. I figuren nedenfor vises utvikling i omsetning blant de markeder som INTSOK følger tett.

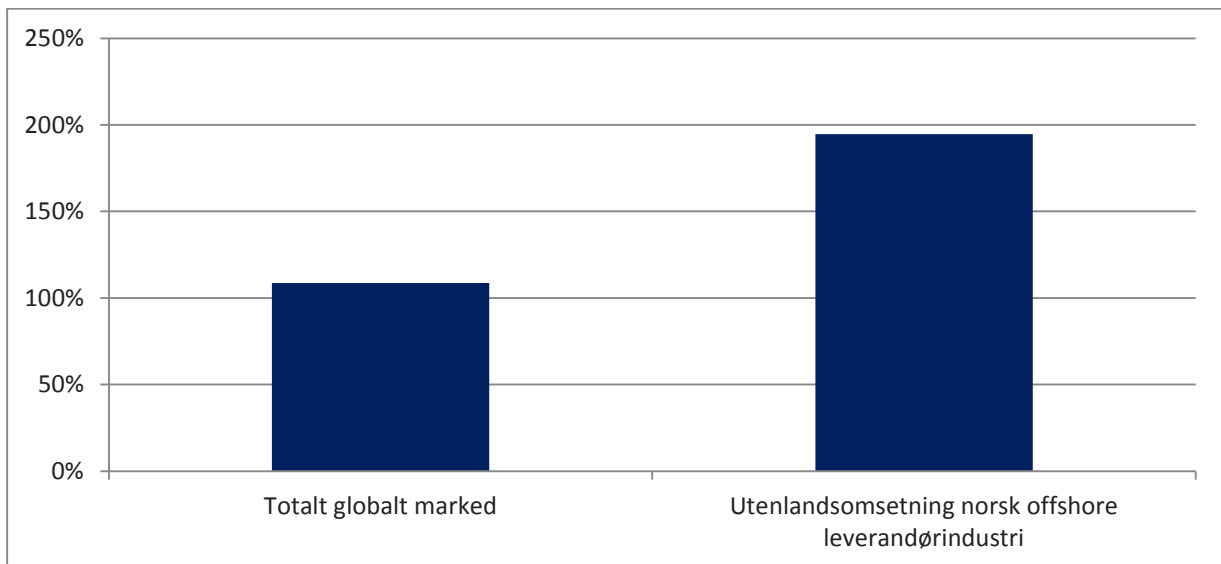
<sup>21</sup> En tidligere tilfredshetsundersøkelse (Håmsø, 2011) har regnet ut en såkalt Net promoter score (NPS). Det vil si andelen som svarer 9 eller 10 på spørsmålet om de vil anbefale partnerskap til en forretningsforbindelse, minus andelen som svarer 6 eller mindre. Den tidligere undersøkelsen fikk en NPS på -4. I denne evalueringen har denne økt til 17,2. Tilfredshetsundersøkelsen fra 2011 hadde flere respondenter enn vi har i denne evalueringen. Det kan tenkes at dette kan forklare noe av oppgangen i NPS i denne evalueringen sammenlignet med tilfredshetsundersøkelsen i 2011.

Figur 4-7: Utvikling i omsetning i offshoremarkeder som INTSOK prioriterer. Kilde: Rystad Energy 2012



Som det går frem av figuren, har omsetningen i markedene steget markant fra om lag 111 milliarder i 2005 til 232 milliarder i 2011. Det markedet INTSOK bistår medlemsbedriftene i har altså økt markant i perioden. Samtidig viste vi i Figur 3-3 at utenlandsomsetningen i norsk offshore leverandørindustri har steget markant i perioden, fra om lag 55 milliarder kroner i 2005 til om lag 165 milliarder kroner i 2011. En sammenstilling av veksten i henholdsvis Figur 3-3 og Figur 4-7 er gitt i figuren nedenfor.

Figur 4-8: Prosentvis endring i totalt globalt marked for offshore leverandørindustri og utenlandsomsetning i offshore leverandørindustri i perioden 2005-2011

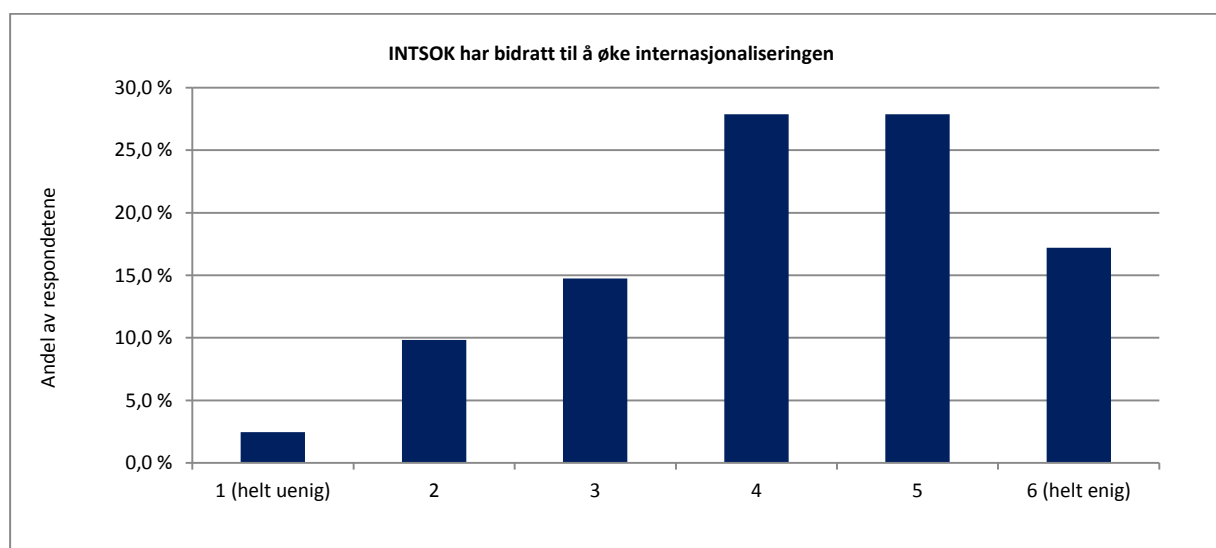


Som det går frem av figuren har omsetningen i det globale markedet økt med i overkant av 100 prosent, mens omsetning i utenlandsomsetning i norskbasert offshore leverandørindustri har økt med nær 200 prosent. Den norskbaserte offshore leverandørindustrien har altså tatt markedsandeler i perioden. Økt markedsandel kan både skyldes at norske leverandører har vært flinkere til å markedsføre seg enn leverandørindustribedrifter fra andre land, samt at etterspørselen etter de varer og tjenester norske leverandørindustribedrifter tilbyr har økt sterkere enn veksten i øvrige segmenter. At en økende andel av produksjonen foregår på svært dypt vann og at man i økende grad benytter subsea-produksjon, kan være en indikasjon på at sistnevnte er en god forklarings-

variabel. Samtidig må det understrekes at leverandørene ofte har noe innflytelse på hvilke løsninger som velges gjennom at de investeres til å utvikle konseptvalg for de funnene som gjøres. At det velges subsea løsninger på et felt som er på dypt vann er således også et resultat av at norske leverandørindustribedrifter har lyktes godt å i overbevise operatører om at deres løsning er hensiktsmessig ved utvinning av feltet.

INTSOK dekker i dag en stor andel av bedriftene i den norskbaserte offshore leverandørindustrien, og vi legger til grunn at utviklingen i INTSOKs medlemsmasse viser tilsvarende vekst som i næringen som helhet<sup>22</sup>. Et avgjørende spørsmål er da hvilken rolle INTSOK har spilt for den økte internasjonale omsetningen. I utgangspunktet er det grunn til å ha relativt beskjedne forventninger til dette, gitt INTSOKs totale budsjett på om lag 32 millioner kroner, mot total utenlandsomsetning i offshore leverandørindustri på 165 milliarder kroner. Flere av medlemsbedriftene i INTSOK investerer trolig mer selv i markedsføring enn INTSOKs totale budsjett. Til tross for dette har vi i spørreundersøkelsen stilt spørsmål knyttet til addisjonalitet. Vi har da bedt bedriftene ta stilling til i hvilken grad de er enige i at INTSOK har bidratt til å øke internasjonaliseringen av bedriften. Resultatene fra spørreundersøkelsen fremkommer i figuren nedenfor.

**Figur 4-9: I hvilken grad INTSOK har en påvirkning på bedriftenes internasjonale virksomhet**



Som det fremgår av figuren svarer om lag 70 prosent at de er helt eller delvis enig (4, 5 eller 6) i at INTSOK har bidratt til å øke internasjonaliseringen i deres bedrift. Den gjennomsnittlige scoren er på 4,1. Tatt i betraktning den moderate innsatsen INTSOK nødvendigvis gjør på området, gitt sitt begrensede budsjett, finner vi resultatet oppsiktsvekkende positivt. Vi har derfor gått nærmere inn på addisjonalitet også i dybdeintervjuene. En gjennomgang av referatene fra disse viser samme bilde som i spørreundersøkelsen, nemlig at INTSOK har spilt en viktig rolle for deres internasjonalisering. Vi konkluderer derfor at addisjonaliteten av INTSOKs innsats er sterk, og at INTSOK utvilsomt har bidratt til å øke omsetning i den norskbaserte offshore leverandørindustrien.

*”Eksportgraden og tilstedeværelse på de forskjellige markedene hadde nok vært den samme uten INTSOK, men partnerskapet har gjort prosessen lettere”*

<sup>22</sup> Dette gjøres blant annet på bakgrunn av resultater fra spørreundersøkelsen, som viser at 80 prosent av medlemmene hadde vekst i utenlandsomsetning i perioden.

### 4.3. INTSOKs effektivitet er god, men resultatene kunne muligens vært bedre ved et mer avklart samarbeid med Innovasjon Norge

Vi vurderer her hvorvidt effektiviteten kunne vært bedre, altså om man kunne oppnådd bedre resultater med samme ressursbruk, eller tilsvarende resultater med lavere ressursbruk. Med utgangspunkt i relativ sterk økning i partnernes bruk av INTSOK i kombinasjon med noe mindre ekspansiv økning i budsjetter, er det grunn til å tro at effektiviteten er relativt god. En bedre avklaring av samarbeidsforholdet med Innovasjon Norge kunne trolig gitt noe bedre arbeidsfordeling og ressursbruk. Dette gjelder spesielt i tilfeller der INTSOK velger å bruke egne rådgivere i stedet for å bruke Innovasjon Norges, uten å gi tilbakemeldinger til Innovasjon Norge om hvorfor.

Hadde INTSOK vært et privat selskap med regulær målsetning, kunne vi vurdert effektivitet ved forholdstall som drifts- eller resultatmargin. Gitt at INTSOK ikke har som formål å maksimere dette, men snarere bidra til økt internasjonal omsetning i offshore leverandørindustri, er måling av effektivitet mer utfordrende. Med dette som bakgrunn velger vi å vurdere kostnadsutvikling og offentlig støtte opp mot aktiviteter gjennomført med henblikk på økt internasjonalisering blant medlemsmassen, samt økning i internasjonal omsetning.

I tabellen nedenfor vises utvalgte regnskapstall fra INTSOKs årsregnskaper i perioden 2006-2012.

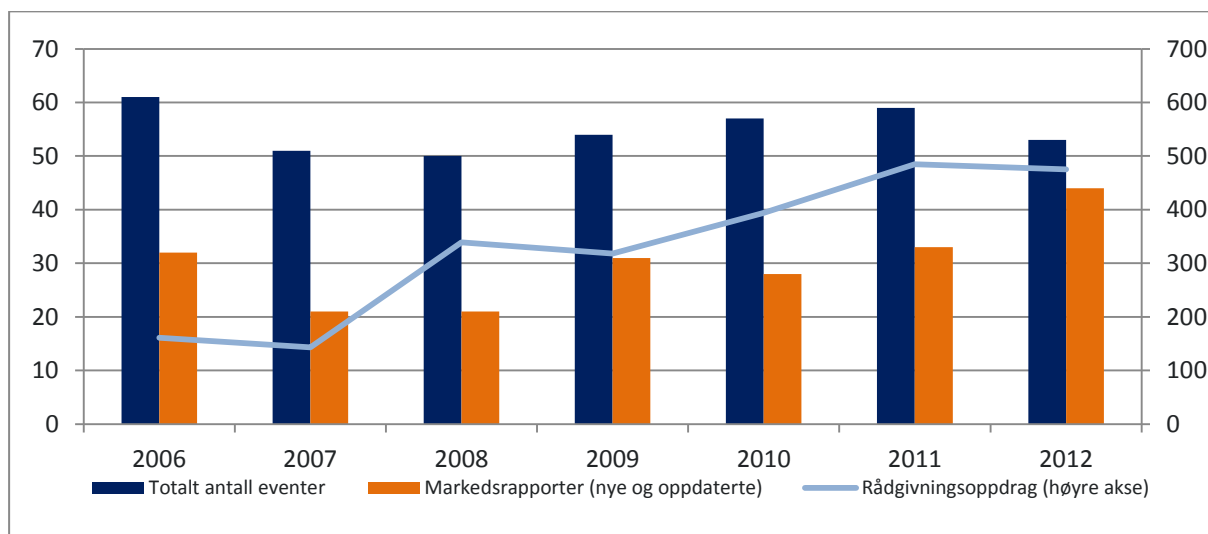
Tabell 4-1: Utvalgte regnskapstall fra INTSOKs årsregnskap 2006-2012 i millioner kroner

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Medlemskontingenter	10,4	11,6	13,3	13,4	15,3	17,6	18,8
Tilskudd fra OED	15,4	15,4	16,0	17,0	17,7	16,5	16,5
Andre inntekter/periodiseringer	-	-	-	0,1	-0,1	0,5	0,8
<b>Totale inntekter</b>	<b>25,7</b>	<b>26,9</b>	<b>29,3</b>	<b>30,5</b>	<b>32,9</b>	<b>34,6</b>	<b>36,1</b>
Driftsutgifter	15,4	17,2	20,4	21,6	21,5	23,9	23,0
Lønnskostnader	8,1	8,4	9,5	9,9	11,9	10,7	12,9
<b>Totale kostnader</b>	<b>23,6</b>	<b>25,6</b>	<b>29,9</b>	<b>31,5</b>	<b>33,4</b>	<b>34,5</b>	<b>35,9</b>
<b>Driftsresultat</b>	<b>2,2</b>	<b>1,3</b>	<b>-0,5</b>	<b>-1,0</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>

Som det går frem av tabellen har totale kostnader økt fra om lag 24 til om lag 36 millioner i perioden, en økning på 50 prosent. I samme periode har inntektene vokst fra om lag 26 millioner til om lag 36 millioner, altså en økning på om lag 44 prosent. Ser vi nærmere på inntektsveksten, ser vi at det i hovedsak er medlemskontingenter som har økt. Mens medlemskontingenter utgjorde om lag 40 prosent av totale inntekter i 2006, utgjorde de 52 prosent i 2012. Tilsvarende har overføringene fra OED blitt redusert fra om lag 56 prosent i 2006 til om lag 48 prosent i 2012. INTSOK har altså beveget seg til å bli en mer selvfinansierende organisasjon i perioden. Økt antall medlemmer kan forklare den økte andelen medlemskontingenter, i kombinasjon med at overføringene fra OED ikke har fulgt aktivitetsøkningen. Sett fra OEDs ståsted ser det altså ut til at de får mer internasjonaliseringstjenester og mer internasjonalisering fra sine overføringer nå enn i 2006.

I tråd med økt medlemsmasse, har totalt omfang av INTSOKs tjenester økt. Figur 4-10 nedenfor gir en oversikt over antall eventer, rådgivningsoppdrag og markedsrapporter (inkl. oppdateringer) i perioden 2006-2012.

**Figur 4-10: Utvikling i antall eventer, ny og oppdatert markedsinformasjon og utførte rådgivningsoppdrag. Kilde: INTSOK (2013)**



Som det går frem av figuren, har INTSOK både økt antall rådgivningsoppdrag og antall markedsrapporter, samtidig som totalt antall eventer har blitt noe redusert i perioden. Den mest slående utviklingen i aktivitetsnivå er imidlertid økningen i antall rådgivningsoppdrag. Mens man i 2006 hadde om lag 150 rådgivningsoppdrag, hadde man i 2012 nær 500.

*"Rådgiverne i INTSOK har vært med lenge, de kjenner markedet og vet hva som skaper verdi"*

Figuren ovenfor angir antall aktiviteter, ikke tilfredsheten og bruken av aktivitetene. Spørreundersøkelsen avdekker imidlertid høy tilfredshet med tjenestene, samtidig som INTSOKs aktivitetsundersøkelse avdekker høy bruk. Med bakgrunn i den høye tilfredsheten blant partnerne og økt bruk av tjenestene, kan vi ikke se at en annen allokering av ressursene ville gitt bedre resultater. Fra intervjuer og spørreundersøkelsen er det likevel et fåtall som etterlyser mer spesifikke nettverksmøter med færre deltagere, og mer detaljert markedsinformasjon.

#### 4.3.1. Resultatene kunne trolig vært marginalt bedre ved en bedre arbeidsavklaring med Innovasjon Norge

**Både INTSOK og Innovasjon Norge har på enkelte områder overlappende aktivitet i forhold til internasjonalisering av offshore leverandørindustri. Et bedre avklart samarbeid ville trolig gitt marginalt sterkere resultater.**

Som en del av vurdering av effektivitet, har vi også vurdert arbeidsdeling med eksterne aktører. Vi har for INTSOKs del konsentrert oss om arbeidsdelingen med Innovasjon Norge. Innovasjon Norge har de senere år styrket aktivitetene for internasjonalisering av offshore leverandørindustri. I dybdeintervjuer med bedriftene har vi derfor stilt spørsmål om hvorfor de velger INTSOK og ikke Innovasjon Norge som internasjonaliseringspartner. Et gjennomgående svar er at de vurderer at INTSOK har sterkere faglig kompetanse innen olje og gass enn Innovasjon Norge. Samtidig fremheves det at også Innovasjon Norge har sterk kompetanse, og da særlig på utekontorer hvor de har valgt å styrke seg med spesialisert kompetanse.

Etttersom INTSOK ikke har fast ansatte rådgivere i alle sine prioriterte markeder, kjøper INTSOK rådgivningstjenester fra Innovasjon Norge på vegne av sine medlemmer. INTSOK er således en substansiell kjøper av tjenester fra Innovasjon Norge, samtidig som de i relativ stor grad er avhengig av at den kompetansen som tilbys fra Innovasjon Norge er på et høyt faglig nivå.

Til tross for relativ tett interaksjon, særlig på enkelte geografiske områder, er det gjennom dybdeintervjuer gitt uttrykk for et visst konkurranseforhold mellom organisasjonene, hvor begge organisasjoner i noen grad ønsker å «hegne om sine kunder». Det understrekes at omfanget av konkurranseforholdet er sterkt varierende fra

region til region, og at det således kan være personlig kjemi snarere enn organisatoriske forhold som forklarer ulikheter. Samtidig virker det som om et visst konkurranseforhold og en noe uavklart arbeidsdeling i noen grad hindrer en mer koordinert innsats. I forhold til INTSOKs bruk av Innovasjon Norges rådgivere ser vi et behov om tydeligere tilbakemelding fra INTSOKs side i de tilfeller der INTSOK ikke anser Innovasjon Norges rådgivere som gode nok. Vår vurdering er at INTSOK og Innovasjon Norge kan samarbeide bedre i ansettelsesprosesser/ vurderinger av rådgiverens kompetanse hvor begge parter kan tenkes å benytte den gitte rådgiveren.

Noe uavklart forhold knyttet til samarbeid og konkurranse kan være særlig negativt ovenfor utenlandske kunder med lite kompetanse om det norske virkemiddelapparatet og arbeidsdelingen mellom ulike aktører. Bildet for utenlandske aktører kan virke ytterligere kompleks ved at også enkelte regionale klynger i Norge velger å ta markedsføringsinitiativ selv. I tillegg til INTSOK og Innovasjon Norge, må altså kunder forholde seg til ytterligere organer.

Vi kommer nærmere inn på forhold knyttet til samarbeidsforhold i neste kapittel, hvor vi anbefaler tiltak for styrkede resultater.

#### **4.4. For å styrke resultater bør støtten til INTSOK videreføres, men det er avgjørende viktig at det sikres et bedre samarbeid med Innovasjon Norge**

**Vi vil i dette delkapittelet foreslå tiltak for å styrke resultatene fremover. Vi anbefaler da at støtten fra OED økes fra dagens nivå.**

**Gjennom en mulig satsning på «Global Centers of Expertise» vil flere petroleumsrelaterte klynger kunne få økt støtte til klyngeaktiviteter fra om lag 5 til om lag 20 millioner kroner. Dersom økte ressurser også vil gå til tiltak for internasjonalisering, kan vi stå i fare for å undergrave noe av INTSOKs aktivitet. Vi vil derfor sterkt anbefale at en nærmere avklaring om arbeidsforhold gjøres mellom både Innovasjon Norge og klyngeorganisasjonene.**

Gitt de sterke resultatene INTSOK har oppnådd både med hensyn til økt medlemstall, økt aktivitetsnivå blant medlemmene, samt god vurdering av tjenestens kvalitet, anbefaler vi en videre støtte av INTSOK. INTSOK har over en lengre periode bedt om mer i overføringer fra OED enn de reelt sett har fått, hvilket altså har bidratt til at andelen av totalt budsjett som kommer som overføringer fra OED har falt i perioden. Med økte overføringer fra OED kunne trolig organisasjonen økt sitt tilbud til medlemmene. Gitt den positive sammenhengen mellom INTSOKs aktivitet og økt internasjonalisering av offshore leverandørindustri som er avdekket i evalueringen, vil økning i overføringer, som trolig vil begrense seg til mellom 1 til 2 millioner kroner per år, trolig kunne gitt vesentlige gevinster i form av økt utenlandsomsetning og eksport.

Gitt økt antall medlemmer og en stadig synkende andel av totale inntekter som kommer fra OED, kunne et alternativ selvfølgelig være å redusere overføringene noe. Vi anbefaler ikke en slik løsning. Bakgrunnen for dette er betydelig usikkerhet knyttet til fremtidig utvikling i det internasjonale offshore leverandør industrimarkedet.

Skifergassrevolusjonen har i betydelig grad økt omfanget av tilgjengelige olje- og gassressurser. Overskuddskapasitet i regionale markeder, slik som Canada og USA, har gitt betydelige lavere priser på gass. Lavere gasspriser kan naturligvis medføre en substitusjon fra olje til gass, hvilket trolig vil øke etterspørselen etter gass, men også kunne ha en dempende effekt på oljepris. Samlet sett kan en altså se for seg lavere gass- og oljepriser enn hva vi har sett de siste fem år. Dette vil kunne ha en dempende effekt på etterspørsel etter varer og tjenester fra offshore leverandørindustri. Selv om dette ikke er blant hovedscenariene til analysebyråer som Rystad Energy og Douglas Westwood, er det slett ikke et urealistisk scenario. Statoils nylige beslutning om utsettelse av investeringsbeslutning vedrørende felter i Nord er en indikasjon på forventninger om lavere priser, og historisk har vi sett at olje- og gasspriser svinger betydelig.

En økende andel av verdens olje- og gassproduksjon foregår gjennom nasjonale olje- og gasselskaper, i motsetning til tidligere hvor en større andel ble utvunnet av selskaper som Shell, Exxon, ConocoPhillips, Mobil m.v. Det er grunn til å anta at INTSOKs statlige tilknytning kan være særlig verdifullt i kontakt med nasjonale oljeselskaper, ettersom tilknytning til den norske stat kan lette tilgang til relevante beslutningsmyndigheter.



Offshore leverandørindustri er Norges desidert størst eksportnæring (Menon, 2012<sup>23</sup>) med en samlet eksport på om lag 107 milliarder kroner i 2011 (Menon, 2013<sup>24</sup>). Denne næringens eksport er av stor økonomisk betydning for Norge. Evalueringen har avdekket at INTSOKs tjenestetilbud er viktig for norske offshore-leverandørers eksport. Selv om det skulle vise seg at en reduksjon av OEDs overføringer til INTSOK kunne latt seg forsvare ved at INTSOK både økte antall medlemmer og kontingenten, er det en betydelig fare for at dette vil kunne ha negative konsekvenser gjennom at for eksempel større medlemmer velger å ikke delta. Dette vil i så fall kunne redusere mindre bedrifters eksportmuligheter, og således redusere norsk eksport. Gitt at det offentlige bidraget til INTSOK er relativt beskjedent sammenlignet med total eksport fra offshore leverandørindustri, vurderer vi at gevinsten ved reduserte overføringer ikke står i forhold til det potensielle tapet en slik overføring kan medføre på kortere eller lengre sikt.

#### **4.4.1. INTSOK og Innovasjon Norge må søke å få et mer avklart samarbeidsforhold**

Som påpekt i begynnelsen av kapittel 4.3, vurderer vi at INTSOK, så vel som Innovasjon Norge, trolig kunne hatt marginalt bedre resultater med et mer avklart samarbeidsforhold. Et sterkere og mer avklart samarbeid kan eksempelvis foretas ved at Innovasjon Norge kan i større grad oppmuntre deres kunder innen olje og gass til å bli partnere i INTSOK. Samtidig kan INTSOK i større grad involvere Innovasjon Norge i strategiske drøftinger, og behandle dem mer som en strategisk alliansepartner.

Det er viktig å påpeke at vi ikke på noen som helst måte oppfordrer til en sammenslåing av INTSOK og Innovasjon Norge. INTSOKs styrke er i dag deres spesifikke kunnskap om olje- og gassindustrien, og ved en sammenslåing med Innovasjon Norge, som har en bredere tilnærming til markedet, kan det tenkes at noe av denne kunnskapen vil gå tapt.

Trolig vil en bedre dialog mellom INTSOK og Innovasjon Norge bidra til at organisasjonene gjør hverandre bedre. Dette er også hensiktsmessig for å sikre at deres tjenester ikke overlapper i for stor grad. Et tettere samarbeid mellom disse er særlig viktig i tiden fremover for å sikre koordinert innsats når "Global Centers of Expertise" opprettes.

En bedre arbeidsavklaring både ovenfor Innovasjon Norge og de regionale klyngene ville etter vår vurdering trolig kunne gitt mer koordinert innsats, og følgelig noe bedre resultater. Samtidig må vi understreke usikkerheten knyttet til dette, ettersom det per se hviler på kontrafaktiske vurderinger.

---

<sup>23</sup> Menon 2012: Norsk eksport i regioner – hvorfor så store forskjeller. Tilgjengelig på: <http://menon.no/upload/2012/02/28/endelig-rapport-12-februar-2012-v3.pdf>

<sup>24</sup> Menon (2012): Eksport og utenlandsomsetning i offshore leverandørindustri 2011. Øker omsetningen og blir mer global. Tilgjengelig på: <http://menon.no/upload/2012/09/14/rapport-internasjonalisering-av-leverandorindustrien-2011-.pdf>

## 5. Evaluering av INTPOW

I dette kapittelet dreier vi søkelyset mot INTPOW. INTPOW ble startet i 2009 og er en relativt ung organisasjon for promotering av norskbasert ren energi og miljønæring. INTPOW konsentrerer sin virksomhet mot segmentene vannkraft, solenergi, offshore vind og nett. INTPOW hadde 43 medlemmer ved utgangen av 2012. Samlet medlemsmasse dekker i liten grad det totale markedet, særlig innen sol og vindkraft. Selv om INTPOW av sine medlemmer vurderes å ha relativt relevante tjenester som de er godt fornøyd med, er et hovedankepunkt at de dekker for bredt og at de i for liten grad maktet å få et tilstrekkelig antall medlemmer innen de ulike segmentene.

INTPOW opplever nå en betydelig økonomisk utfordring med fallende medlemsmasse og fallende inntekter, og er, for å balansere budsjettene, nødt til å redusere staben. Vi anbefaler at INTPOW i denne situasjonen konsentrerer innsatsen mot vannkraft og nett, avslutter satsningen på sol og overlater satsningen på offshore vind til INTSOK.

Vi anbefaler at OEDs støtte til INTPOW videreføres på dagens nivå, selv om INTPOW skulle få et snevrere fokus. En reduksjon i støtten i tråd med innsnevring av fokus vil, i kombinasjon med INTPOWs pressede økonomiske situasjon, trolig medføre fare for organisasjonens videre eksistens.

Det er viktig å merke seg at INTPOW som organisasjon er tuftet på samme idé som INTSOK og at man med bakgrunn i den positive utviklingen i INTSOK valgte å bygge organisasjonen med betydelig inspirasjon fra INTSOK. Et viktig spørsmål man må stille seg i evalueringen av INTPOW er nettopp om denne måten å organisere internasjonaliseringsarbeidet er like godt egnet for bedriftene innen fornybar energi som den er for bedriftene innen olje- og gassrelatert virksomhet. At klyngeegenskapene innen ren energi og miljø er betydelig svakere enn klyngeegenskapene innen olje og gass er en indikasjon på at modellen passer bedre innen olje og gass enn innen ren energi og miljø.

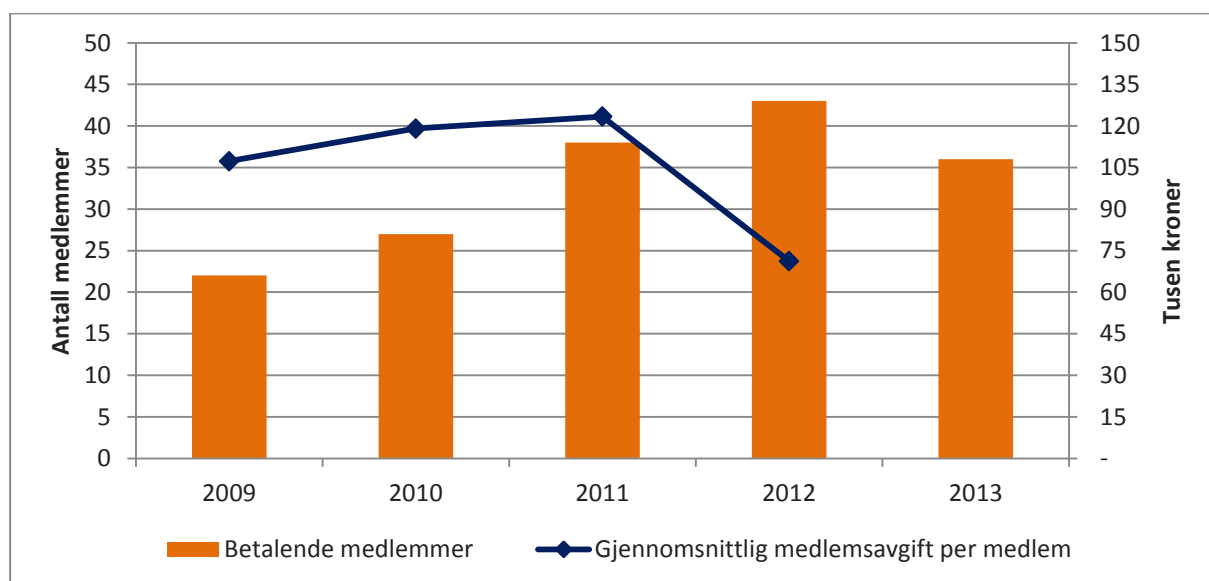
I kapittel 2 har vi redegjort for evalueringsmodellen og hvilke komponenter vi drøfter i vårt rammeverk fra OECD. Nedenfor går vi nærmere inn på disse evalueringskomponentene.

### 5.1. INTPOW er relevant, men ikke for alle

Vi vurderer på dette punktet i hvilken grad INTPOWs aktiviteter er relevante for å nå målet om mer utenlandsomsetning og eksport blant sine prioriterte markeder. Det er vår vurdering at INTPOW oppleves som en tilbyder av relevante tjenester, men ikke for alle. Bedriftene innen solsegmentet og til en viss grad offshore vind, viser i mindre grad interesse for INTPOWs tjenester og er i liten grad involvert som medlemmer. De store aktørene ser også på tjenestene som begrenset relevante. Det er særlig nettverksmøter og workshops som blir benyttet, men mange av intervjuobjektene etterspør mer rettede nettverksaktiviteter for et snevrere bransjesegment eller en mer begrenset del av verdikjeden. Det er underforstått at slike aktiviteter vil kunne øke sannsynligheten for etablering av kunde/leverandør-relasjoner.

Et av suksesskriteriene INTPOW bruker som grad av måloppnåelse er utviklingen i antall partnere. Det er naturlig å tolke antall partnere/medlemmer som et godt mål på INTPOWs relevans. Samtidig inngår dette målet også som et hovedmål for organisasjonen. Av Figur 5-1 ser vi at antall partnere har økt i alle år frem til 2012. Ved utgangen av mai 2013 har antall partnere falt med 16 prosent.

Figur 5-1: Antall partnere i INTPOW i slutten av året (oransje og venstre akse) og gjennomsnittlig medlemsavgift per medlem (blå og høyre akse)



I samme periode ser vi at gjennomsnittlig medlemsavgift har falt fra om lag 120 000 kroner i 2011 til om lag 70 000 i 2012. Bakgrunnen for nedgangen i gjennomsnittlig kontingent var et ønske om å øke rekrutteringen og hindre utmelding av enkelte sentrale medlemmer. Tallene på antall medlemmer i 2013 tyder på at dette til nå ikke har vært vellykket.

Det kan tenkes at noe av nedgangen sammenlignet med 2012 kan forklares av at nye medlemmer rekrutteres i løpet av året. I strategidokumentet for 2013-2016 er det satt et mål om 60 partnere i 2013. Det er rimelig å anta at dette målet ikke blir nådd. Det er kanskje noe overraskende at utviklingen i antall medlemmer ikke har vært mer positiv i lys av kuttet i medlemskontingenten. Dels kan dette indikere at kontingentens størrelse er mindre kritisk enn antatt, dels kan utviklingen indikere at markedenes svake utvikling ikke har tillatt flere medlemmer, og dels kan utviklingen være en indikasjon på at INTPOWs tilbud ikke anses som tilstrekkelig relevant.

Et viktig spørsmål i tilknytning til hvor mange medlemmer det er mulig å rekruttere, er hvor stort potensialet faktisk er. Som vist i kapittel 2 har INTPOW selv anslått potensialet til rundt 200 medlemmer. Tabell 5-1 nedenfor er hentet fra Menons kartlegging av fornybar-næringen i 2012. De rene teknologileverandørene er det få av (ca. 100). I tillegg kommer det en del tjenesteleverandører der det er grunn til å forvente at antallet med internasjonalt potensial ligger over 100. Slik sett er anslaget til INTPOW rimelig.

**Tabell 5-1 - Antall bedrifter innenfor fornybar energi-næringen. Kilde: Menon (2012)**

Segment	No. of companies*
<b>RENEWABLE ENERGY</b>	
Hydro-production	594
Hydro - technology	33
Bioenergy	155
Wind - production	15
Wind - manufacturing and technology	33
Solar	30
Other clean energy	22
<b>Subtotal</b>	<b>882</b>
<b>ENVIRONMENTAL TECHNOLOGY AND SERVICES</b>	
Consulting, R&D, ICT	102
Energy efficiency	96
Industrial/transport emission management, CCS	27
Environmental monitoring	11
<b>Subtotal</b>	<b>236</b>
<b>TRADITIONAL ENVIRONMENTAL SERVICES</b>	
Waste management, treatment and recycling	475
<b>POWER DISTRIBUTION AND TRADING</b>	
Power distribution and trading	193
<b>Total</b>	<b>1 786</b>

I Menons gjennomgang av eksportører i rapporten «En kunnskapsbasert fornybar energi-næring» fra 2010 ble det identifisert knappe 70 eksportører, men dette omfattet alle clean-tech segmenter (også bio, rensing, overvåking etc.).

Med utgangspunkt i disse tallene anslår vi at det er et potensial for å øke medlemsmassen opp mot det dobbelte av dagens medlemmer, der hovedrekrutteringen kan hentes i segmentet for vannkraft. Tallene for potensial ligger derfor etter vårt perspektiv betydelig under det INTPOW har rapportert.

Det er et problem at store aktører i næringen, som Statoil, Hydro, Nord Pool/N2EX, REC, Scatec, Innotech Solar, Siemens, GE Energy, Alstom, Fred Olsen Energy, Aker, IFE, Sintef og Navita/Brady ikke er med som medlemmer. De store bedriftene trengs som lokomotiver i et slikt nettverk og det er egentlig kun innen vannkraftsegmentet at vi finner store spesialiserte aktører. Her ligger det et betydelig potensial for økning av medlemsmassen, men potensialet kan ikke utløses dersom ikke disse aktørene ser behovet for tjenestetilbudet. Våre intervjuer med de største medlemmene trekker nettopp i retning av at de største aktørene i liten grad gir uttrykk for at de har behov for INTPOW.

Fra intervjuene som er gjennomført er det tydelig at INTPOW bør tydeliggjøre hvilken rolle de er ment til å fylle og hvordan denne skiller seg fra andre organisasjoner som Innovasjon Norge, ICH, Energi Norge osv. Dette kan i sin tur gjøre andre bedrifter og potensielle partnere oppmerksom på hvordan et medlemskap i INTPOW kan være til fordel for dem.

### **INTPOW er lite kjent i markedet**

Fortsatt lav medlemsmasse kan være et tegn på at relativt få kjenner til INTPOW og tjenestene de tilbyr. Av de 12 bedrifter som svarte på spørreundersøkelsen til «ikke-medlemmer», svarte 8 at de ikke kjenner til INTPOW. Av disse er det ingen som vurderer å benytte seg av tjenestene de tilbyr etter å ha fått en kort introduksjon om hva INTPOW gjør.

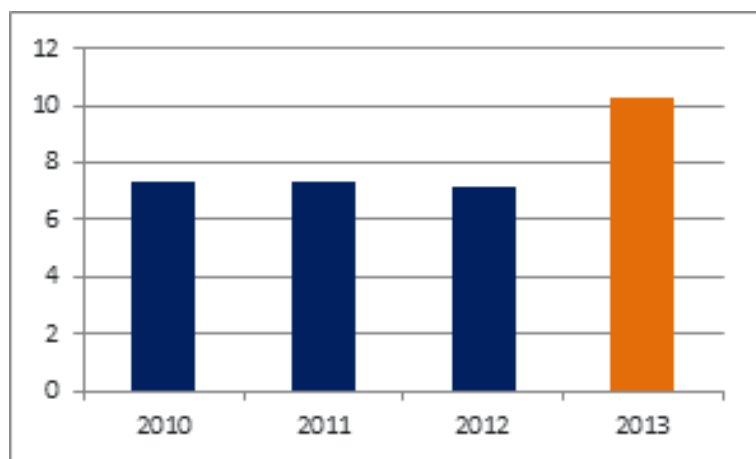
For å få ytterligere informasjon om dette har vi imidlertid intervjuet noen relevante og store bedrifter som ikke er medlem av INTPOW. Flere av disse svarer at de har liten eller ingen kjennskap til INTPOW og de tjenestene som tilbys. Dette gjelder særlig innenfor solsegmentet. Tilbakemeldinger fra intervjuer og spørreundersøkelsen indikerer derfor at INTPOW kan gjøre en bedre jobb i å gjøre seg kjent hos relevante bedrifter for å øke medlemsmassen.

Intervjuene og spørreundersøkelsen tyder på at flere sentrale aktører innen solenergi har liten eller ingen kjennskap til INTPOW og de tjenestene som tilbys. Tilbakemeldingene vi har fått fra INTPOW selv viser at INTPOW har gjort en innsats i å informere store aktører innen solenergi om deres tilbud. Likevel er det nå kun ett selskap i INTPOWs medlemsmasse som har sol som sitt hovedtema. Med dette som bakgrunn er det grunn til å stille spørsmål ved om INTPOWs tjenester er tilstrekkelig relevante for bedriftene i dette segmentet. Gjennom intervjuer med både medlemmer og offentlige myndigheter får vi et gjennomgående inntrykk av at INTPOWs tjenestetilbud ikke er tilstrekkelig relevant for solsegmentet og at man derfor bør vurdere satsningen inn mot disse bedriftene.

#### **Bruken av INTPW har økt, og de tilbyr relevante tjenester til sine medlemmer. Men, de kan styrke fokus**

På tross av nedgangen i antall partnere ser vi av figuren nedenfor at gjennomsnittlig deltagelse på arrangementene INTPOW har hatt i første halvår i 2013 er høyere sammenlignet med totalen for tidligere år. Dette kan komme av at de mer populære arrangementene foregår tidligere på året, men det kan også være et tegn på at de nåværende partnerne er mer aktive.

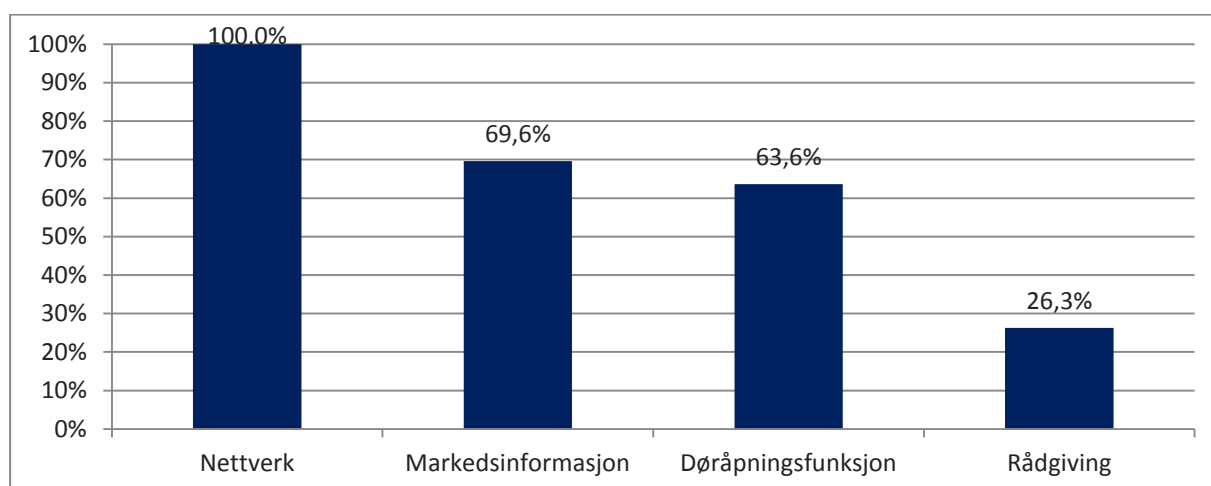
**Figur 5-2: Gjennomsnittlig antall partnere per arrangement**<sup>25</sup>



For å kunne si noe om ulikhet i relevans mellom de ulike tjenestene INTPOW tilbyr har vi i spørreundersøkelsen sendt til INTPOWs partnere spurt om hvilke tjenester bedriftene benytter seg av. Av de som har svart på denne spørreundersøkelsen oppgir alle at de har deltatt i nettverksaktiviteter, om lag 70 prosent har benyttet markedsinformasjonen, om lag 60 prosent har benyttet seg av døråpningstjenesten, mens kun en fjerdedel har benyttet seg av rådgivningstjenestene.

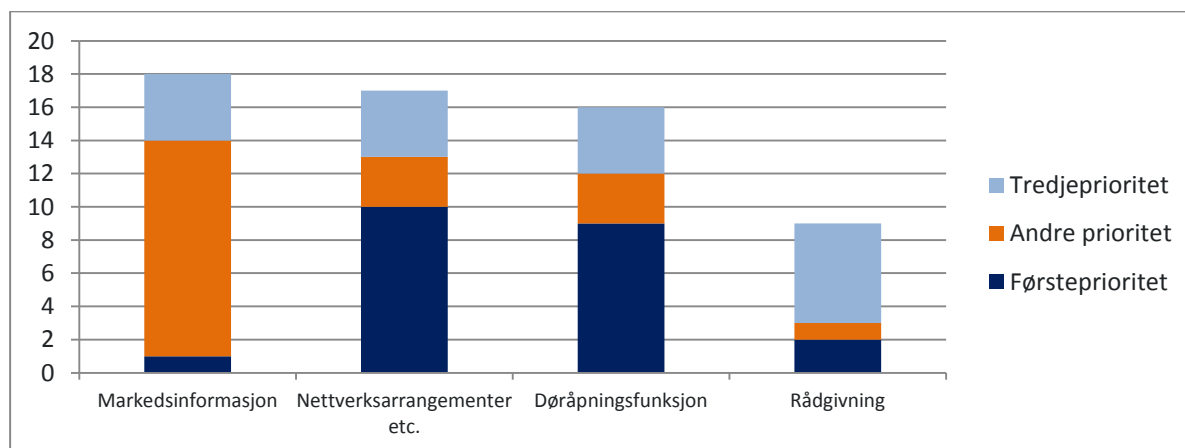
<sup>25</sup> Antall partnere for 2013 inkluderer medlemmer per mai 2013. Oversikt over aktivitetsdeltagelsen vi har fått fra INTPOW inkluderer kun antall deltagere per arrangement. Dette gjør at vi ikke har hatt mulighet til å dele medlemmer inn etter aktivitetsnivå slik INTSOK gjør på sine medlemmer. Aktivitetsdeltagelse for 2009 har vi valgt å ekskludere ettersom vi da kun har tall for deltagende bedrifter totalt (medlemmer + ikke-medlemmer).

Figur 5-3: Hvilke tjenester benytter din bedrift? <sup>26</sup>



I spørreundersøkelsen har vi bedt respondentene om å rangere hvilke tre funksjoner de synes er viktigst at INTPOW prioriterer fremover. For å sikre prioritering har vi bedt de om å rangere de tre viktigste. Resultatet, hvor vi har slått sammen prioritering 1, 2 og 3 for alle kategoriene, fremkommer i figuren nedenfor.

Figur 5-4: Hvilke tjenester medlemmene i INTSOK ønskes skal prioriteres fremover. Kilde: Menon 2013



Som det går frem av figuren, svarer flest respondenter at det er viktigst at INTPOW styrker markedsinformasjonen og nettverksmøtene (+ workshops og seminarer). De som benytter markedsinformasjonen mener at denne i stor grad er relevant for bedriftens behov, men er kun delvis enig i at denne ville vært vanskelig å finne på egenhånd. Av de partnerne som ikke benytter markedsinformasjonen svarer alle at de i en viss grad kan finne denne informasjonen på egenhånd. Mange av intervjuene underbygger svaret fra spørreundersøkelsen som konkluderer med at nettverksmøtene og seminarer er de viktigste og mest benyttede tjenestene INTPOW tilbyr. I intervjuene peker mange på at det er litt for få potensielle kunder som stiller opp på nettverksmøtene og at man i større grad bør rette møtene inn mot nisjer og mer selekterte aktører. Det er med andre ord ønskelig at INTPOW jobber mer fokusert og målrettet inn mot mer spesifikke markedssegmenter.

<sup>26</sup> Antall respondenter i spørreundersøkelsen til INTPOW er kun 24, hvilket gjør at hver enkelt respondent gir relativt store utslag i prosentfordelinger. Dette bør tas hensyn til i tolkning av figurer hvor en prosentfordeling benyttes.

Rådgivning nevnes som den minst viktige tjenesten og er også den tjenesten færrest svarer at de har benyttet. Dette har sannsynligvis sammenheng med at INTPOW ikke har egne rådgivere i utlandet, og dermed baserer seg mer på arrangementer. Her avviker INTPOW betydelig fra INTSOK.

De største medlemmene oppgir i intervju at de gjennomgående klarer seg fint uten INTPOW, men at det er viktig at de er med for å styrke nettverket og gjøre INTPOW mer relevant. De peker på at deres deltakelse er vesentlig for de små bedriftenes eksportpotensial. Til en viss grad avviker dette perspektivet fra erfaringene i INTSOK der også de store synes å nyte godt av organisasjonens tjenester.

De små og mellomstore medlemmene ser tydeligere behovet for INTPOWs tjenester, men de som gir sterkest uttrykk for behovet for INTPOW er departementene og relaterte offentlige etater som Eksportkreditt og Forskningsrådet. Tilbakemeldingene fra Innovasjon Norge er mer blandet, og trekker i retning av at man står overfor betydelige utfordringer, både med hensyn til overlapp og rollefordeling. INTPOW peker selv på at man de siste årene har fått ryddet opp i rollefordelingen og at samarbeidet med Innovasjon Norge nå fungerer mye bedre.

### **5.1.1. Er det mulig å være relevant i alle energi-segmenter?**

I samtlige intervjuer har vi konfrontert intervjuobjektene med spørsmål om INTPOWs evne til å dekke et stort antall markeder for fornybar energi, både i form av ulike energibærere/teknologier og i form av geografiske områder. Intervjuobjektene har nærmest utelukkende samtykket i at dette er et reelt problem. Med en begrenset stab og en svært sammensatt aktivitetsportefølje, blir det fort vanskelig å dekke alle områder på en faglig forsvarlig måte. De fleste intervjuobjektene presiserer at de regionale direktørene besitter betydelig kompetanse, men at denne kompetansen naturlig nok dreies mot noen få områder/regioner. Intervjuobjektene er gjennomgående kjent med at INTPOW i svært begrenset grad har klart å betjene segmentet for solenergi. De fleste større aktørene som REC, Scatec Solar, Norsun og Innotech Solar har valgt å ikke bli medlem. Til en viss grad er dette et resultat av begrenset kjennskap til INTPOW, noe som igjen bekrefter at INTPOW ikke har klart å tilby tilstrekkelig relevante tjenester til en riktig pris for disse aktørene. INTPOW har delvis tatt denne utviklingen inn over seg og har i den siste strategien skalert satsningen ned til 10 prosent av organisasjonens aktivitet.

Også på området offshore vind er det kritisk få medlemmer. På dette området finnes det et betydelig antall bedrifter i Norge, men mange av dem er rettet mot installasjon, etablering, drift og vedlikehold av vindmøller og har ofte mer til felles med offshore leverandørindustri og maritime tjenester. INTPOW har i liten grad klart å fange opp disse aktørene, og det er faktisk lettere å finne disse blant medlemmene til INTSOK. For noen år siden valgte INTPOW å ansette en regional direktør med bakgrunn fra vindkraftsegmentet. Så langt ser det ikke ut til å ha slått ut i et betydelig antall spesialiserte medlemmer innen vindkraftteknologi og kraftproduksjon.

Vi har fått et tydelig inntrykk av at medlemmene, inkludert mange av de som sitter i styret, ser problemene knyttet til at organisasjonen ikke klarer å følge opp alle 3-4 segmenter på en like god måte. Når vi konfronterer dem med muligheten til å snevre inn fokuset til INTPOW, vegrer de fleste seg for aktivt å plukke ut hva man bør satse mindre på, men gir samtidig klart uttrykk for at en fokusering er helt nødvendig.

Denne problemstillingen er særlig aktualisert de siste månedene i lys av at daglig leder og en av de regionale direktørene nå forlater sine stillinger. Det er uklar hvorvidt deres stillinger, som utgjør 50 prosent av fagstillingene, vil bli erstattet. Av budsjettmessige grunner kan det bli vanskelig å finansiere dem videre, og dette vil ytterligere begrense organisasjonens evne til å dekke mange områder og sektorer. Denne problemstillingen kommer vi nærmere tilbake til under evalueringen av INTPOWs effektivitet.

## **5.2. INTPOW har hatt effekt, men den er begrenset**

**For å vurdere hvorvidt INTPOWs aktiviteter har noen effekt for medlemmene har vi i likhet med evalueringen av INTSOK sett på partnernes tilfredshet, hvorvidt de mener INTPOW har bidratt til å øke deres internasjonale virksomhet, sannsynlighet for fornyet medlemskap og hvorvidt de vil anbefale INTPOW til andre. Basert på partnernes tilfredshet og sannsynligheten for fornyet medlemskap ser INTPOWs tjenester ut til å ha en effekt, men den er begrenset. Usikkerheten knyttet til hvorvidt medlemskapet i INTPOW har**

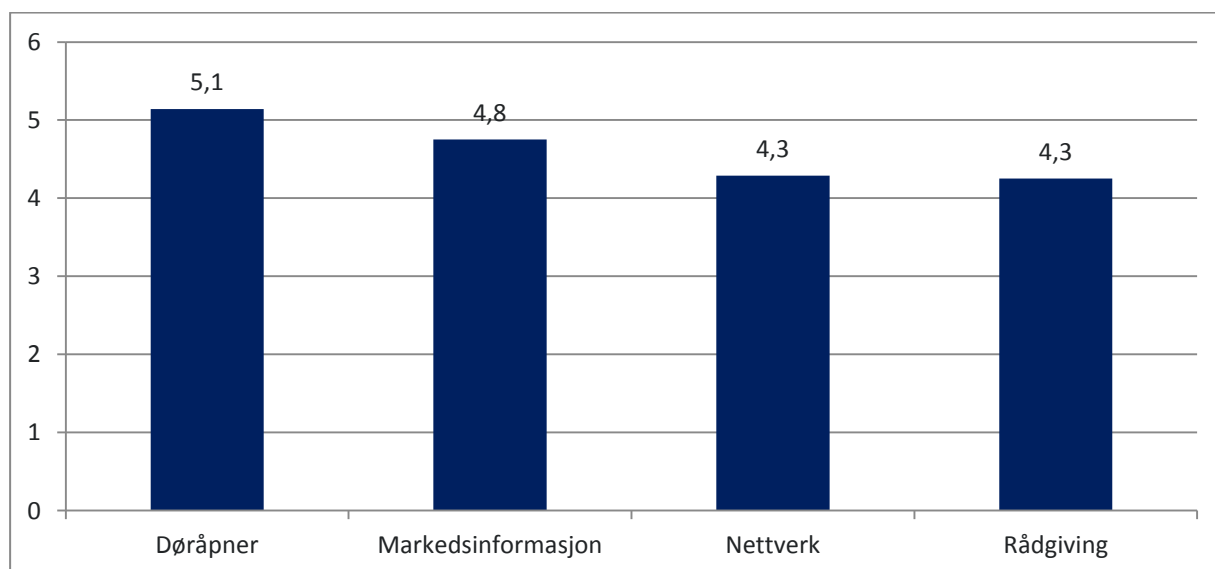
**hjulpet partnernes internasjonalisering peker likevel i retning av at tjenestene ikke treffer alle partnernes behov. Dette støttes av at 7 av 24 i mindre grad vil anbefale INTPOW til en forretningsforbindelse.**

Bedriftene som har besvart spørreundersøkelsen virker gjennomgående fornøyd med de tjenestene de har benyttet seg av, jf. Figur 5-5 . Det er likevel større spredning i svarene her enn i resultatet vi har fått fra INTSOK.

Vi ser det som bekymringsfullt at de tjenestene som benyttes mest (Nettverksmøter, workshops og seminarer) gis lavest gjennomsnittskarakter. 21 har svart på oppfølgingsspørsmålene tilknyttet aktiviteten, hvorav 18 oppgir at de er fornøyd (4,5 og 6), men hovedvekten gir karakter 4. 76 prosent oppgir at nettverksmøtene har gitt dem nyttig kunnskap og erfaring, og mellom 45 og 63 prosent mener deltagelsen i disse møtene har bidratt til nye forretningsmuligheter og samarbeidspartnere, men ingen er helt enig (6) i disse påstandene. Dette kan indikere at INTPOW kan legge litt mer vekt på disse møtene og prøve å tilpasse disse i større grad til partnernes behov. En gjennomsnittsscore på litt over 4 må likevel anses som tilfredsstillende.

Gjennom intervjuene kommer det også tydelig frem at det er nettverkstjenestene som blir ansett som mest verdifulle. Få, om ingen, av intervjuobjektene ser det som særlig viktig å ha tilgang til markedsinformasjon og rådgivningstjenester fra INTPOW. Til en viss grad står dette i strid med responsen fra spørreundersøkelsen, der markedsinformasjon gis gode tilbakemeldinger.

**Figur 5-5: Gjennomsnittlig tilfredshet med tjenestene som tilbys på en skala fra 1 til 6. Kilde: Menon 2013**

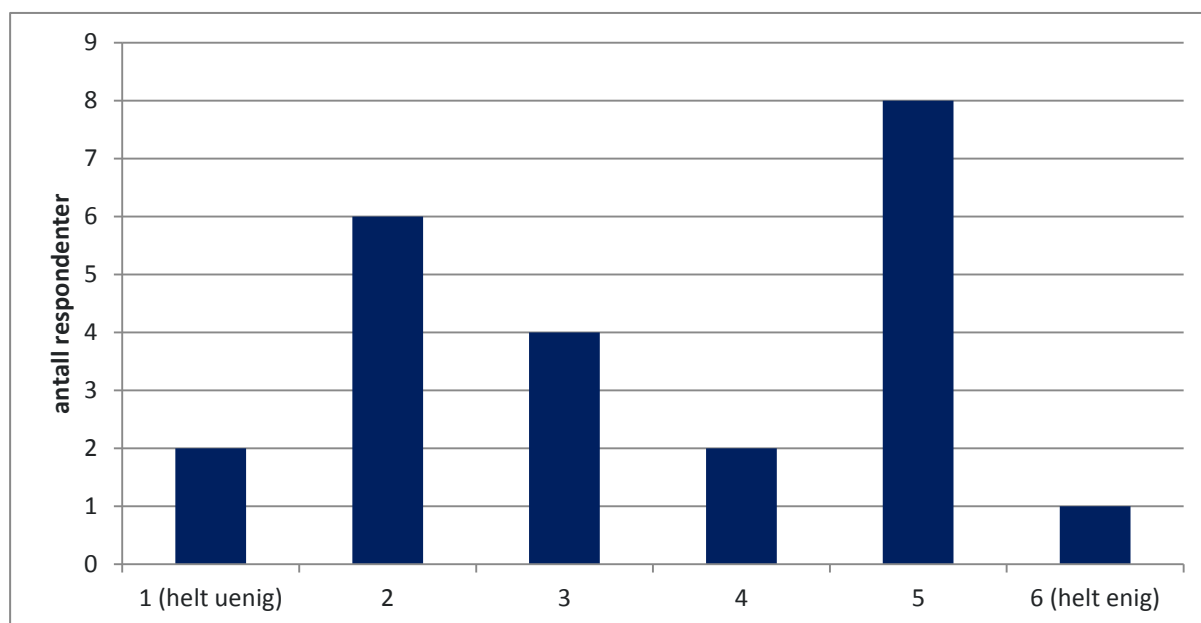


### 5.2.1. INTPOW bidrar i noe begrenset grad til økt eksport blant medlemmene

Ett av INTPOWs hovedmål er å bidra til å øke den internasjonale omsetningen for sine partnere. I spørreundersøkelsen har vi derfor bedt respondentene ta stilling til følgende påstand «INTPOW har bidratt til å øke internasjonaliseringen av min bedrift». I spørreundersøkelsen oppgir 15 av 24 bedrifter at deres internasjonale omsetning har økt de siste fem årene. Litt under halvparten (11 av 23) svarer at de er helt eller delvis enig i at INTPOWs tjenester har bidratt til å øke internasjonaliseringen i deres bedrift, slik vist i figur 5-6 nedenfor.



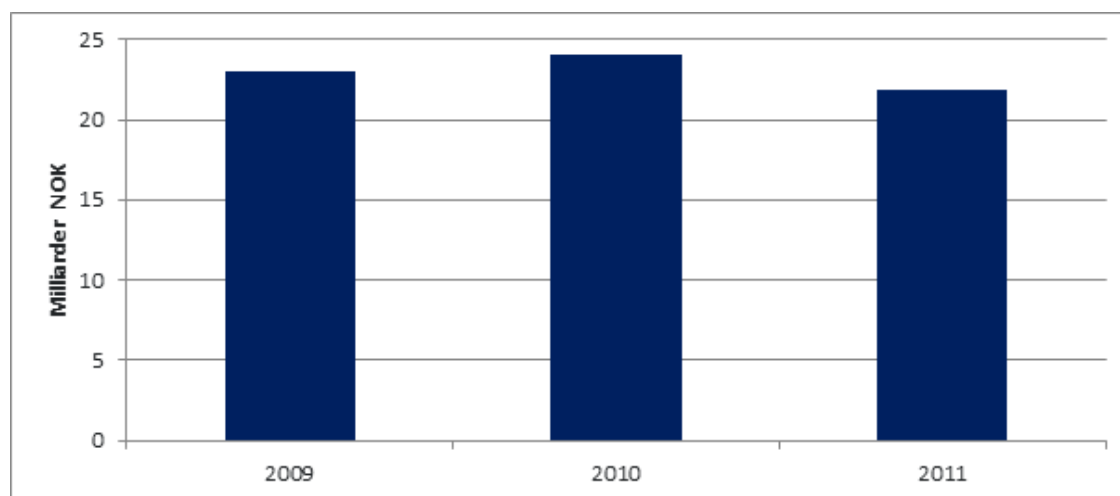
Figur 5-6: I hvilken grad INTSOK har bidratt til internasjonalisering av bedriftene på en skala fra 1 til 6. Kilde: Menon 2013



I motsetning til INTSOK ser vi at flertallet mener at INTPOW i mindre grad har bidratt i denne prosessen. Noen av de vi har intervjuet mener at partnerskapet i INTPOW har hatt en viss effekt på deres internasjonale virksomhet. Dette gjelder i all hovedsak mindre aktører og de har vanskelig for å uttrykke i hvor stor grad medlemskapet har hjulpet. Det er vårt inntrykk at informasjonen gjennom intervjuer og spørreundersøkelsen trekker i retning av at INTPOWs betydning for økt internasjonal omsetning er begrenset.

INTPOWs rolle knyttet til eksportvekst må også vurderes i lys av den negative utviklingen næringen har møtt gjennom de siste årene med lav etterspørsel etter rene energiløsninger. Videre må man vurdere innsatsen som kan ytes av INTPOW, gitt deres svært begrensede budsjett. I figuren under ser vi utviklingen i eksport fra norske leverandører av produkter og tjenester knyttet til fornybar energiproduksjon. Eksporten har ikke vist vekst de siste årene, slik vist i figuren nedenfor.

Figur 5-7: -Eksport fra Cleantech<sup>27</sup> industrien i Norge 2009-2011. Kilde: Menon (2012)

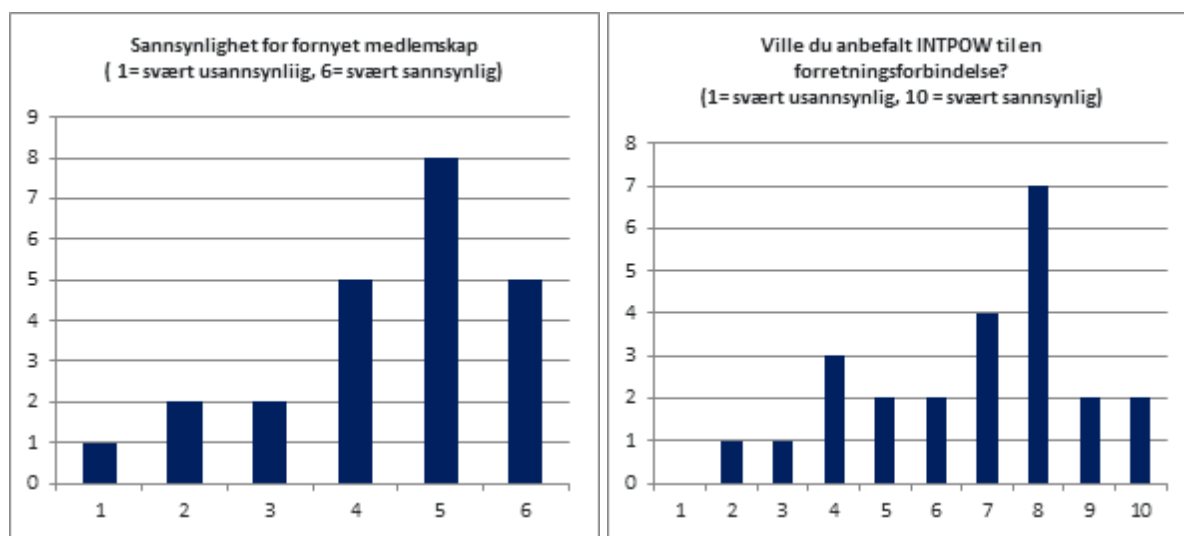


<sup>27</sup> Inkluderer også andre segmenter som bio rensing og miljøovervåking.

## Medlemsbedriftene vil trolig fornye medlemskapet

Av Figur 5-8 (venstre) ser vi at 5 av 23 oppgir at de svært sannsynlig vil fornye partnerskapet ved neste forfall. Tar vi med de som svarer 4 og 5 på samme spørsmål blir antallet 18. En gjennomgang av svarene viser at det er stor sammenheng mellom sannsynligheten for fornyelse av medlemskap og hvorvidt bedriftens internasjonale omsetning har økt de siste fem årene. På grunn av endringer i staben i INTPOW ser det ut til å være noe sikkerhet rundt hvorvidt den fremtidige strategien til INTPOW tilfredsstillende alle medlemmenes behov. Ett av intervjuobjektene forteller blant annet at fremtidig medlemskap er direkte avhengig av hvorvidt den kompetansen som nå går tapt vil erstattes eller ikke.

Figur 5-8: Sannsynlighet for fornyet partnerskap (venstre) og sannsynlighet for å anbefale INTSOK til en forretningsforbindelse (høyre). Søylen viser antall respondenter



Figuren til høyre viser at det kun er fire partnere som i aller høyeste grad (9 eller 10 på skalaen) vil anbefale INTPOW til en forretningsforbindelse. De aller fleste svarer likevel på øverste del av skalaen.

For å få bedre innsikt i INTPOWs arbeidsmåte, har vi gjennomført en feltstudie der vi har sett nærmere på INTPOWs arbeid i tilknytning til en større vannkraft-konferanse i Mumbai i mai 2013. Dette caset er ment å gjøre både evaluatoren og leseren bedre kjent med hvordan det arbeides.

Evalueringsscase:

### INTPOWs rolle under handelsmessene HydroVision India 2013 Mumbai 6.-8. mai

Som en del av evalueringen av INTPOW har vi funnet det hensiktsmessig å se på hvordan INTPOW opererer på store internasjonale handelsmesser og utstillinger. Sagt på en annen måte, har vi sett et behov for å forstå hvordan INTPOW faktisk jobber utenfor Norge. I dette tilfellet har vi kartlagt deres siste aktiviteter i India ved å fokusere på deres deltagelse på handelsmessene for fornybar energi arrangert av HydroVision India, 2013 i Mumbai 6.-8. mai. En av Menons assosierte partnere deltok på denne konferansen, og utførte i etterkant dybdeintervjuer enten ansikt til ansikt eller over telefonen med INTPOWs personell, fire norske selskaper som deltok på handelsmessene, i tillegg til deres indiske datterselskap og andre medlemmer av det indiske forretningsmiljøet som var tilstede på Hydro Vision India, 2013. Alle intervjuede personer og deres sitater vil være anonyme.

INTPOW deltok for første gang på HydroVision India i 2011 og har senere deltatt både i 2012 og 2013. Arrangementet ble i 2011 og 2012 holdt i New Delhi, men ble i 2013 flyttet til Mumbai. INTPOWs engasjement i India har alltid foregått gjennom et tett samarbeid med Innovasjon Norges utekontor og Den Norske Ambassaden i India. Samtidig samarbeider INTPOW med norske selskaper som har et eget nettverk i India. INTPOW har altså ingen selvstendige aktiviteter i India.

INTPOW beskriver deltagelsen på handelsmessen i Mumbai som interessant, men ikke optimal. INTPOW anerkjenner også at deltagelsen fra norske fornybaraktører var laber under årets messe. De forklarer dette med "det faktum at messen i år ble holdt i Mumbai og ikke New Delhi har hatt en påvirkning på de norske selskaperes deltagelse". Dette kommer av at New Delhi er den politiske hovedstaden i India, mens Mumbai representerer den finansielle hovedstaden. De forklarer videre at dersom messen ble holdt i Delhi ville det tiltrukket flere energiselskaper ettersom de anser det som mer sannsynlig å komme i kontakt med beslutningstagere, spesielt politikere, i New Delhi.

En representant fra de indiske myndighetene understreker at tanken bak å arrangere årets messe i Mumbai var å "føre internasjonale bedrifter innen fornybar energi til hovedstaden for Indias finansielle institusjoner, ettersom denne næringen har et stort behov for investeringer, da spesielt innenfor vannkraft. Tanken var at internasjonale og indiske selskaper kunne knytte kontakter med disse finansielle aktørene under årets messe". Samtaler med INTPOW, Innovasjon Norge og deltagende norske selskap indikerer at de ikke oppfattet denne logikken bak å flytte lokaliseringen av årets messe.

Når det kommer til deltagerne på messen i Mumbai, virket de norske selskapene mindre fornøyd med årets arrangement. I likhet med INTPOW mente disse at de hadde fått mer ut av messen dersom den ble arrangert i Delhi. I tillegg så de på deres deltagelse på messen som lite produktiv ettersom deltagelsen også fra indiske og internasjonale selskap var laber. De fikk dermed lite besøk på standene deres. I tillegg fikk de ikke kontakt med viktige beslutningstagere og politikere under messen. Alt i alt fungerte messen i liten grad som en døråpner til nye forretningsmuligheter.

Blant de intervjuede norske selskapene var det av disse grunnene få som sa de ville å delta på kommende handelsmesser i India. De norske selskapene opplyste også om at de verken hadde noen form for direkte støtte, informasjon eller kontakt med INTPOW under arrangementet. Overraskende var det flere som ikke helt forsto INTPOWs rolle under messen. Samme aktører var i større grad kjent med Innovasjon Norges utekontor i India som hadde de også hadde fått direkte hjelp eller støtte fra under messen. Forskjellen i INTPOWs og Innovasjon Norges rolle ble også oppfattet som uklart.

Under HydroVision 2013 India samarbeidet INTPOW med flere aktører som Innovasjon Norges utekontor i India, Den norske ambassaden i India, Forskningsrådet og CEDREN (Centre for Environmental Design of Renewable Energy). Dette samarbeidet kan ses som en "samlet plattform tilnærming". Holdningene til dette var blandende sett fra de norske selskaperes side. Under HydroVision 2013 samlet de norske selskapene seg på Den Norske Paviljongen. I tillegg arrangerte Forskningsrådet og CEDREN et to-dagers seminar om den fornybare energisektoren. Noen av de norske selskapene anerkjente at dette seminaret var et positivt bidrag. I følge disse selskapene kunne et forskningssamarbeid mellom Norge og India innen energisektoren hjulpet med å styrke den teknologiske kunnskapen i tillegg til den kulturelle forståelsen, og stimulerer til et bedre samarbeid mellom India og Norge i energisektoren. De mente videre at Norge burde fokusere på videre forskning på felt der Norge er spesielt god, som for eksempel vannkraft. For sol og vindkraft mente de at konkurransen de møtte fra andre land var for stor. Noen av de norske selskapene mente likevel at forskningsseminaret med fordel kunne ha blitt arrangert separat for å unngå forvirring. "Business means business, og da bør vi også fokusere på det". Ifølge selskapene var selve aktivitetene rundt messen gode, men til gjengjeld representerte det ikke noe form for springbrett til nye forretningsmuligheter. Flere av aktørene mente derfor at selve arrangementet kunne hatt et tydeligere fokus mot å stimulere til nye forretningsmuligheter.

"Fellesplattform-tilnærmingen" virket noe uklart og til en viss grad forvirrende på deltagende indiske selskaper og konsulenter ettersom det var såpass mange offentlige aktører involvert i å promotere norske selskap. Etter å ha snakket med mange medlemmer av det indiske forretningsmiljøet virket det som om de var svært opptatt av å prøve å forstå hvordan de norske selskapene opererte og hvem man skulle snakke med i forhold til forretningsmuligheter og samarbeid med norske selskap. De følgende spørsmålene ble spurt av indiske forretningsdeltagere: Tilbyr de norske offentlige aktørene finansiell støtte til bedrifter innen fornybar energi? Er disse selskapene delvis eid av den norske stat? Er norske selskaper delvis eid av staten? Hva er INTPOWs rolle?

INTPOW kategoriserer India som et viktig, men vanskelig marked. For eksempel er det en manglende politisk vilje i India for å promotere vannkraft som energikilde versus kull. I tillegg blir det vanskeligere å promotere vannkraft på grunn av problemer tilknyttet miljømessige hensyn og tvangsflytting. På tross av dette anerkjenner de norske selskapene at det er et stort markedspotensial i India innenfor fornybar energi tilknyttet langsiktig involvering og investering. De etterspør derimot bedre støtte og en dypere forståelse for det indiske markedet i tillegg til sikker investering.

Caset illustrerer etter vår vurdering at det eksisterer et dilemma mellom en mer enhetlig promotering av ren energi og miljø gjennom en organisasjon, som f.eks Innovasjon Norge, eller en mer splittet og spesialisert ordning med overlappende ansvar mellom Innovasjon Norge og INTPOW. Sett fra utenlandske bedrifters side virker spesialiseringen med flere organisasjoner noe forvirrende, og det er uklart om kostnaden ved en slik forvirring overstiger gevinsten man får gjennom et mer spesialisert markedsføringsorgan INTPOW.

Det er viktig å påpeke at INTPOW ikke var arrangør av messen, og vi på ingen måte mener at INTPOW kan klandres for at messen for eksempel ble holdt i Indias finansielle hovedstad (Mumbai) heller enn den politiske hovedstaden (New Delhi). Intervjuer med norske myndigheter avdekker samtidig at INTPOWs deltagelse i andre vannkraftmesser, som for eksempel den holdt i Europa hvert år under navnet Hydro, har fått gode tilbakemeldinger vedrørende INTPOWs rolle og utførelse.

### 5.3. Effektivitet

**Vi vurderer i dette delkapittelet effektiviteten i de tjenester som tilbys. Vi vurderer da i hvilken grad man kunne oppnådd bedre resultater for tilsvarende ressursbruk, eller tilsvarende resultater for en lavere ressursbruk. Vi konkluderer med at INTPOW trolig har hatt et for bredt fokus, og at de ved å ha fokusert mer på vannkraft trolig kunne oppnådd bedre resultater. En snevring av fokus er særlig viktig fremover, ettersom organisasjonen opplever en finansiell krise som medfører at de trolig må halvere staben. Videre drift av INTPOW er således avhengig av at offentlige myndigheter fortsetter sitt finansielle bidrag til organisasjonen.**

**INTPOW har noe overlappende aktivitet med Innovasjon Norge. En klarere arbeidsdeling og et bedre samarbeid kunne trolig bedret resultatene noe.**

For å måle INTPOWs effektivitet har vi i større grad basert oss på tilbakemeldinger fra intervjuene som er gjennomført. Vi ser også på utviklingen i INTPOWs inntekter og kostnader, samt aktivitetene som er gjennomført.

Olje- og energidepartementet er tydelig på at det ville vært krevende for departementet å tilby de tjenestene som INTPOW tilbyr i dag. For departementet er INTPOW et effektivt middel for å tilby internasjonale kontakttjenester. De store medlemmene ser også på INTPOW som en form for kostnadseffektiv avlastning i arbeidet inn mot særlig Utenriksdepartementet og ambassader som gjennomgående har store forventninger fra næringen knyttet til internasjonal profilering.

I Tabell 5-2 ser vi at INTPOW har blitt tildelt de samme tilskuddene gjennom hele perioden. Medlemskontingentene steg markant frem til 2011 for deretter å falle med 35 prosent i 2012. Dette er et resultat av at styret valgte å kutte kontingentene med opp til 66 prosent for å øke antall medlemmer og ikke skyve fra seg de store selskapene. Endringen i kontingent er også knyttet til at man valgte å legge bedriftens omsetning som grunnlag for kontingent og ikke bedriftens fornybar-omsetning. Den forventede veksten i antall medlemmer i 2013 har ikke kommet.

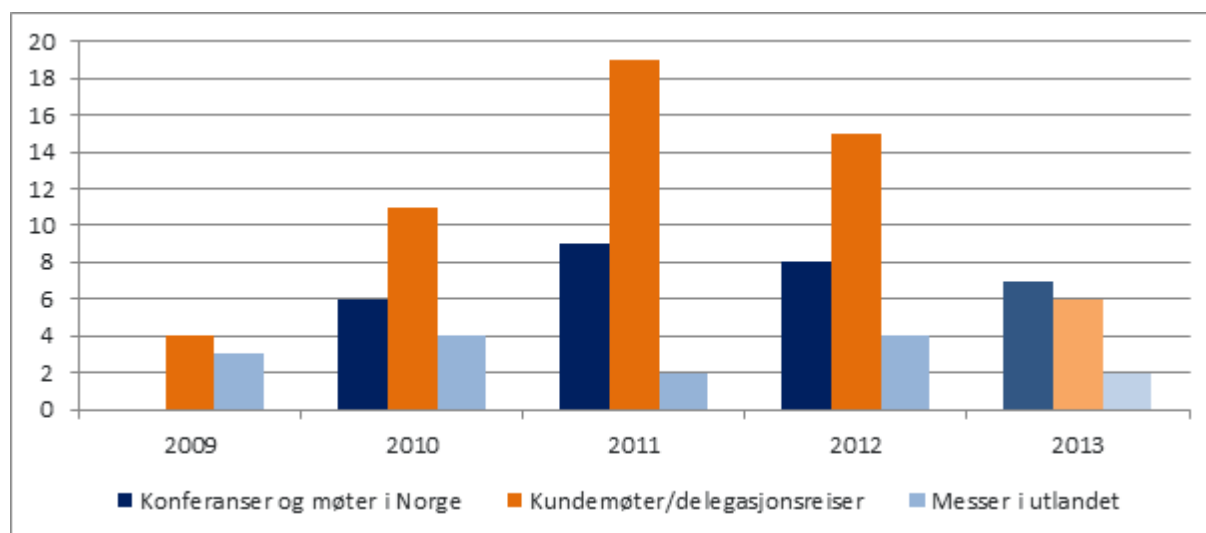
**Tabell 5-2: INTPOWs inntekter og utgifter**

INTPOWs inntekter og utgifter				
	2009	2010	2011	2012
Medlemskontingenter	2360	3214	4688	3062
Tilskudd fra OED (NHD)	4250	4085	4000	4000
Andre inntekter	135	0	0	1095
Driftsutgifter	2307	3720	4337	5048
Lønnskostnader	1666	2722	3950	4775
Driftsresultat	2771	856	401	-1637

På kostnadssiden har man ikke klart å kutte i lys av inntektsfallet. Både driftsutgifter og lønnskostnader fortsatte å stige i 2012. For 2013 blir kostnadene justert ned da 2 personer slutter i 2. halvår. Vi har fått signaler om at disse to stillingene ikke blir besatt. Vår vurdering er at man står overfor store finansielle utfordringer fremover dersom ikke inntektene øker igjen.

Av Figur 5-9 ser vi at antall arrangementer INTPOW har gjennomført i perioden steg frem til 2011 for så å falle noe i 2012, med unntak av "messer i utlandet". Antall arrangementer for 2013 er ikke direkte sammenlignbart ettersom disse tallene kun inkluderer arrangementer gjennomført til og med juni 2013. INTPOW har også opplyst om at de nå arrangerer færre, men større prosjekter, hvilket forklarer noe av nedgangen.

**Figur 5-9: Antall arrangementer i perioden 2009 til og med juni 2013**



På tross av kutt i medlemskontingenten i 2011 mener halvparten av de som har svart på spørreundersøkelsen at medlemskontingenten er for høy. Vår vurdering er at dette kan ha en sammenheng med at INTPOW har spredd seg på for mange områder og dermed løper en risiko knyttet til å levere tjenester ineffektivt. Gjennom intervjuene kommer det, som tidligere nevnt, frem at det ligger et effektiviseringspotensial i å snevre inn fokus.

I forbindelse med den pågående nedbemanningen har både administrasjonen og enkelte i styret hevdet at det er fullt mulig å levere gode nok tjenester med en halvert fagstab. Dersom dette stemmer, anser vi at dette i tilfelle er et tegn på at man ikke har drevet rasjonelt de siste årene. Vi stiller oss derimot tvilende til at det faktisk er mulig å levere like gode og bredt anlagte tjenester med halve fagstaben. Vi anser det som rimelig å

forvente at INTPOW da må snevre inn sitt fokus, både med hensyn til energi-segment og regionalt fokus. INTPOW selv innrømmer at ved å følge tre til fire ulike verdikjeder med forskjellige markeder har man ikke ressurser til å gå i dybden på alle kjedene. Dersom fagstaben i tillegg reduseres med 50 prosent, virker det urimelig at man kan fortsette å følge alle fire verdikjedene uten at dette går ut over kvaliteten. Vi vil komme tilbake til våre anbefalinger for videre drift i delkapittel 5.4, men det er åpenbart at organisasjonen ikke vil overleve uten finansiell støtte fra offentlige myndigheter, gitt situasjonen i næringen (jf. delkapittel 3.4.3).

I intervjuene kommer det klart frem at både partnere og administrasjonen i INTPOW opplever et uønsket krysspress fra forskjellige departementer og ambassader som ønsker at INTPOW er med på et stort antall arrangementer for å synliggjøre norske aktiviteter og interesser. INTPOW mener selv at dette ikke har gått ut over partnerne eller stjålet ressurser fra andre aktiviteter. Representanter fra UD ser også dette problemet og er opptatt av å gi tydelige signaler til INTPOW om at man ikke alltid må stille opp for å møte alle utekontorenes ønsker.

### **5.3.1. Synergieffekter mellom INTPOW og Innovasjon Norge**

INTPOW ble etablert som følge av etterspørsel fra næringen selv, og dette på et tidspunkt hvor Innovasjon Norge allerede var etablert. Dette er en tydelig indikasjon på at Innovasjon Norge ikke klarte (klarer) å fylle den rollen INTPOW har til hensikt å fylle og med dette at det var behov for INTPOWs tjenester. Med bakgrunn i Innovasjon Norges størrelse og at de allerede har rådgivere ute i markedene INTPOW skal dekke, er det grunn til å tro at det finnes store synergier å hente ved at organisasjonene samarbeider.

INTPOW har allerede en samarbeidsavtale med Innovasjon Norge, men samarbeidet synes å være noe varierende. Spesielt skal det ha vært noe uenighet om rollefordelingen og samarbeidet i oppstartsfasen til INTPOW. INTPOW mener dette forholdet har forbedret seg i ettertid, men Innovasjon Norge er ikke like tydelige på at dette er tilfelle.

INTPOWs bruk av Innovasjon Norges rådgivere og INTPOWs tilbakemeldinger om samarbeidet tyder på at noe av de potensielle synergieffektene er hentet ut. Tilbakemeldingene fra Innovasjon Norge indikerer at disse ikke er fullt utnyttet. Vår vurdering er at det finnes potensial for sterkere samarbeid og koordinering, særlig ved seminarer og workshops. Spesielt gjelder dette ovenfor utenlandske kunder ettersom disse ofte finner det forvirrende med flere aktører. Dette er ikke minst tydeliggjort og eksemplifisert i vårt case fra Mumbai.

### **5.3.2. Synergieffekter mellom INTSOK og INTPOW**

Mulige synergieffekter mellom INTSOK og INTPOW kan deles inn i to områder:

- 1) synergieffekter i forhold til arbeidsmetoden, og
- 2) markedsmessige synergieffekter.

Sett i forhold til arbeidsmetode ser synergieffektene ut til å ha blitt hentet ut ettersom de i en viss grad bruker samme metodikk. INTPOW og INTSOK delte lenge kontorlokaler, noe som ser ut til å ha hatt betydning spesielt under etableringen av INTPOW. I dag er INTSOK og INTPOWs kontorer vegg i vegg. I våre anbefalinger for videre aktivitet nedenfor går vi nærmere inn på i hvilken grad INTSOK-modellen egner seg for det markedet som INTPOW skal håndtere.

De markedsmessige synergiene vurderes som små. Dette kommer av at markedet INTSOK og INTPOW skal betjene består av ulike kunder og interessenter. Organisasjonene selv understreker at selv om flere av bedriftene kan tenkes å ha virksomhet i innenfor både fornybar energi og olje og gass, er kundene og nettverket de ønsker kontakt med i de to næringene forskjellige.

Ett unntak kan være offshore vind, hvor flere av de klassiske offshore selskapene både er i INTSOK og INTPOWs fokusgruppe. Vi kommer nærmere tilbake til utnyttelse av disse synergiene for aktører innen offshore vind i det avsluttende kapitlet.

## 5.4. Varighet – Anbefalinger videre

**For å styrke effektene videre anbefaler vi at INTPOW i større grad konsentrerer seg om vannkraft og grid, kansellerer satsningen på sol, og overlater satsningen på offshore vind til INTSOK. En satsning på offshore vind i INTSOK krever imidlertid trolig en økning av overføringer til INTSOK.**

Som nevnt i kapittel 3 er INTPOWs strategidokument et svært sentralt styringsdokument for organisasjonen. Det er derfor viktig å foreta evalueringer og anbefalinger i lys av dette dokumentet. Det seneste strategidokumentet vi har hatt tilgjengelig er strategien for 2013 (skrevet desember 2012).

I dette dokumentet gis det ingen signaler om store endringer i prioritering, til tross for fallende inntekter og store utfordringer innen både sol- og vindsegmentet. Slik vi leser dokumentet er det meningen at alle typer tjenester skal bestå og videreutvikles. Man har valgt å legge seg på en strategi der vannkraft vies 50% av ressursene og oppmerksomheten (hovedfokus på Sør-Europa, dernest Sør-Amerika og Sør-Afrika). Vindkraft vies 40% av ressursene (hovedfokus på Nordsjøen, dernest Nord-Europa og USA), mens sol tildeles 10% av ressursene (med hovedfokus på Europa, dernest USA og India). På området energisystemer er det det europeiske markedet som skal vises størst oppmerksomhet.

### 5.4.1. Anbefalinger knyttet til bredde i tjenestetilbudet

Gitt fall i inntekter ser vi et behov for at INTPOW skalerer ned aktivitetsnivået på noen sentrale områder. Vi mener dette er nærmest uunngåelig. Vi anbefaler at INTPOW konsentrerer innsatsen mot vannkraft og kraftsystemer/grid/distribusjon. Fokuset bør ligge på dette området ettersom norsk næringsliv innenfor vannkraft har lang erfaring med internasjonal aktivitet, og ikke minst fordi store aktører som Statskraft, SN Power og Rainpower allerede er medlem.

Vi ser det kan være hensiktsmessig at man får etablert et mer fokusert internasjonaliseringsorgan for denne delen av fornybarnæringen som fortsatt har det største potensialet i form av internasjonalisering av aktivitet. Videre er det viktig å merke seg at reorganiseringen av nettverket NTN gir en betydelig mulighet for å rekruttere et betydelig antall potensielle INTPOW-medlemmer i vannkraftindustrien.

Utviklingen i den norske industrien relatert til solenergi tilsier at dette ikke bør være et område INTPOW prioriterer. Samtaler med administrasjonen i INTPOW indikerer også at en nedprioritering av satsningen mot solenergi allerede er en del av INTPOWs fremtidige strategi.

Når det gjelder offshore vind bør dette muligens overtas av INTSOK. At INTPOWs fagperson på område slutter, og det i følge INTPOW ikke er planer om å ansette en erstatter underbygger argumentet om at INTPOW selv ikke bør prioritere dette området. På grunn av begrenset markedsattraktivitet er INTSOK lunkne til en slik løsning. INTSOK selv forklarer dette med at tilnærmingen til vind-markedet ikke er direkte sammenlignbar med den tilnærmingen man bruker i olje- og gassmarkedet. I dette tilfelle er det derimot ikke gitt at nettverksmodellen INTSOK i dag anvender er best egnet også for å nå ut til mulige kunder og leverandører i offshore vind markedet. Dette vil derfor kreve en omorganisering og et eget satsningsområde i INTSOKs organisasjon, som i en viss grad skiller seg ut fra måten de i dag opererer. Kombinasjonen av stor usikkerhet og stor mulig fremtidig aktivitet gjør at det kan være samfunnsøkonomisk lønnsomt å støtte en slik satsning.

Et annet viktig element i tilknytning til diskusjonen rundt håndtering av offshore vind og denne næringens internasjonalisering, relaterer seg til den sterke konkurransen fra et stadig økende antall sterke klyngeorganisasjoner med fokus på vindkraft og relaterte aktiviteter. Her tenker vi på aktører som: Windcluster Norway, Arena NOW, NCE Smart energy market, og enkelte FMEer mm. Til en viss grad spiser disse klyngeinitiativene seg inn på INTPOWs arena og gjør arbeidet mer uoversiktlig.

Selv om våre anbefalinger inkluderer en innsnevring i prioriterte område

### 5.4.2. Anbefalinger knyttet til organisasjonsmodell

Tidligere i denne rapporten trakk vi frem at INTPOW ble etablert i 2009 med inspirasjon fra INTSOKs arbeid. INTPOW har i stor grad forsøkt å reprodusere det medlemsnettverket som INTSOK har etablert, men har ikke klart å oppnå tilsvarende sterke nettverkseffekter. Vi tror at en av årsakene til at INTPOW har slitt med å få

frem like sterke og aktive bedriftsnettverk med fokus på internasjonaliseringsarbeidet knytter seg til at de store bedriftene i liten grad har nytte av INTPOWs tjenestetilbud. Det er de store som nødvendigvis må trekke de mindre bedriftene ut til nye markeder, og på dette området har gevinstene vært begrenset i INTPOW. Man kan derfor hevde at den medlemsmodellen som INTPOW har valgt, ikke nødvendigvis er den beste måten å organisere internasjonaliseringsarbeidet innen fornybar-næringene. Særlig det faktum at segmentene vann, vind og sol i liten grad er knyttet sammen i leverandørkjeder og kompetansenettverk, gjør at denne typen medlemsmodell ikke får utnyttet det man kaller kunnskapseksternaliteter og koordineringsgevinster. Et alternativ til en medlemskapsmodell er et fullt ut offentlig finansiert informasjonskontor av typen «Enterprise Network Europe» der mindre bedrifter kan henvende seg for å få tilgang på relevant informasjon om markedsforholdene i andre land. Et slikt kontor vil dog ha et mindre potensial for å bistå bedrifter med å identifisere potensielle kunder, leverandører og samarbeidspartnere i andre land.

#### **5.4.3. anbefalinger knyttet til videre overføringer**

INTPOW mottar i dag 4 millioner kroner i fra Olje og Energidepartementet for drift av organisasjonen. Gitt den finansielle situasjonen INTPOW er i, og usikkerheten i fornybarmarkedet, er det liten tvil om at INTPOW er avhengig av denne støtten også i fremtiden. Som nevnt i delkapittel 3.4 er det forventet en markant økning i utbygginger innenfor vannkraft. Med tanke på den lange erfaringen og kunnskapen norske vannkraftselskaper har, ser vi et stort potensial for fremtidig vekst i norske selskaper utenlandsomsetning. Basert på tilbakemeldinger fra INTPOWs partnere, og med tanke på at sammenslåingen med NTN kan øke antall partnere innen vannkraftsegmentet, mener vi at INTPOW kan ha en positiv påvirkning på denne internasjonaliseringsprosessen. Dersom internasjonalisering av fornybar energi, og vannkraft spesielt, fortsatt skal være et satsningsområdet for Norge anbefaler vi derfor at bevilgningene til INTPOW videreføres.



## 6. Forslag til målekriterier for å vurdere INTPOWs og INTSOKs suksess

INTSOK og INTPOW opererer i dag med to hovedmål som suksesskriterier:

- 1) Økning i antall medlemmer
- 2) Økning i den internasjonale omsetningen innenfor deres respektive satsningsområder.

INTSOK har i tillegg til dette angitt et tallfestet mål for den internasjonale omsetningen.

Etter vår vurdering er økning i antall medlemmer et godt mål på hvorvidt tjenestene de to organisasjonene oppfyller medlemmenes behov. For at medlemmene skal kunne dra nytte av hverandre er det i tillegg viktig at medlemsmassen dekker forskjellige deler av verdikjeden. Vi foreslår derfor at et tilleggskriterium bør være at medlemsmassen har en tilstrekkelig spredning i antall segmenter.

I tillegg anser vi partnernes tilfredshet med tjenestene som tilbys som et viktig mål på suksess. INTSOK har allerede gjennomført flere slike tilfredshetsundersøkelser blant deres medlemmer, og dette ser ut til å ha gitt INTSOK en god pekepinn for hvilke områder som bør prioriteres og hvilke tjenester som trenger nærmere ettersyn. INTPOW har også gjennomført en lignende tilfredshetsundersøkelse. Det anbefales at denne typen jevnlig undersøkelser også fortsetter i fremtiden. Samtidig er det viktig at dette ikke oppfattes som en påkjenning for organisasjonens partnere, hvilket betyr at en større tilfredshetsundersøkelse ikke bør gjennomføres for ofte.

Utviklingen i medlemmenes deltagelse på diverse arrangementer og benyttelsen av diverse tjenester er også gode indikatorer på suksess. Rapportering på dette bør inngå i organisasjonens årlige rapportering til departementet.

INTSOK og INTPOW har begge som visjon å bidra til å styrke den langsiktige sysselsetningen og verdiskapingen i sine næringer. Hvorvidt en økning i den internasjonale omsetningen til næringen er et resultat av INTSOKs og INTPOWs innsats er derimot vanskelig å måle. Samtidig ser vi at utenlandsomsetning i stor grad er konjunkturtett avhengig. Med bakgrunn i mulig store svingninger anbefaler vi at organisasjonene istedenfor setter seg målsetning om økt markedsandel i de markedene de prioriterer.

## Vedlegg 1: Oppdragsbeskrivelse

### 2. Beskrivelse av leveransen / kravspesifikasjon

#### *Innledning*

Det vises til utlysning på Doffin og TED.

OED ønsker å få gjennomført en ekstern evaluering av INTSOK og INTPOW. OED ønsker å tilknytte seg en erfaren konsulent for gjennomføring av evalueringen.

Evalueringen skal gi svar på hva OED oppnår med sine bevilgninger til internasjonalisering gjennom INTSOK og INTPOW, og om midlene blir forvaltet på en hensiktsmessig måte og i tråd med OEDs styringssignaler og mål for bevilgningene. Det skal også gis en vurdering av om OEDs styringssignaler er hensiktsmessige.

#### *2.1 Leveransen*

OED ønsker at evalueringen konsentrerer seg om følgende hovedproblemstillinger:

Mål og resultater

#### **Hovedmål**

I hvilken grad har INTSOK og INTPOW bidratt til å nå de mål som var satt for OEDs bevilgninger i perioden 2006 (tidspunkt for forrige evaluering)-2012 for INTSOK og 2009 (tidspunkt for etablering) -2012 for INTPOW.

#### **Virksomhetenes tjenestetilbud:**

Det skal gis en vurdering av tjenestetilbudet som de to virksomhetene tilbyr. For INTSOK omfatter dette:

- tjenester innenfor markedsinformasjon
- seminarer/workshops
- nettverksarrangementer
- entryprogrammene
- lokale rådgivere
- kapasitetsbyggingsprosjekter

Tilsvarende for INTPOW:

- tjenester innenfor markedsinformasjon
- seminarer/workshops
- nettverksarrangementer

Virkemidlene skal blant annet vurderes ut fra medlemmenes behov, og virkemidlenes effekt og kostnader. I dette inngår også vurderinger av:

- INTSOK og INTPOWs evne til å tilpasse seg endringer i markeder, teknologi, produkter og tjenester
- Koordinering av INTSOK og INTPOWs innsats med næringsaktørens satsing og det øvrige offentlige virkemiddelapparatet som Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd, ambassader og generalkonsulater

#### **Virksomhetenes organisering:**

Evaluatør skal vurdere om INTSOK og INTPOW har hensiktsmessig kompetanse og bemanning, og om forvaltningen av OEDs midler er organisert slik at den sikrer at OED styringssignaler blir fulgt og mål oppnådd.

Evaluatør skal vurdere om det finnes synergier mellom INTSOK og INTPOWs tjenestetilbud og drift, og om eventuelle synergier utnyttes.

#### **OEDs styringssignaler:**

Evaluatør skal vurdere om styringssignalene fra OED er klare, konsekvente og på et passende nivå, herunder om det er målkonflikter mellom OEDs føringer og medlemsbedriftenes føringer.

#### **Annet**

OED ber evaluatør foreslå hensiktsmessige kriterier/indikatorer for vurdering av måloppnåelse. Evaluatør skal i samarbeid med OED velge ut et begrenset antall prosjekter som skal studeres mer i dybden.

Basert på resultatene fra evalueringen, skal evaluatør påpeke eventuelle behov for, og skissere forslag til, endringer i virksomhetenes tjenestetilbud, deres organisering eller i OEDs styringssignaler.

#### **Leveranse og rapportering:**

Resultatene skal presenteres i rapport støttet med tabeller/figurer med relevante data og informasjon. Konsulenten vil få tilgang til foreliggende data som kundetilfredshetsundersøkelser og annet relevant materiale.

Et utkast til rapport skal leveres oppdragsgiver for kommentering før rapporten slutføres. Rapporten skal skrives på norsk.

#### **Gjennomføring:**

Følgende tidsplan gjelder for oppdraget:

Utkast til rapport: 15.07. 2013

Endelig rapport: 15.08. 2013

-



## Vedlegg 2: Spørreskjema sendt til partnere i INTSOK/INTPOW

Det ble under evalueringen sendt ut ett spørreskjema til INTSOKs partnere og ett til INTPOWs partnere. Spørsmålene er i stor grad de samme og oppsummeres derfor her under ett.

**1) Hvor lenge har din bedrift vært partner i INTSOK/INTPOW?**

**2) Hvilke tjenester benytter/har din bedrift benyttet seg av?**

- a. Markedsinformasjon
- b. Rådgivningstjenester
- c. Workshops/kundemøter
- d. Nettverksmøter
- e. Entryprogrammer
- f. Døråpner/myndighetskontakt

*(For INTPOW er nettverksmøter slått sammen med workshops/kundemøter, alternativet Entryprogrammer er ikke med)*

*Til de som benytter markedsinformasjonen:*

**3) Hvor enig er du i følgende påstander om markedsinformasjonen INTSOK/INTPOW tilbyr?**

Svar på en skala fra 1(helt uenig) til 6 (helt enig)

- a. Markedsinformasjonen er relevant for min bedrifts behov
- b. Markedsinformasjonen som tilbys gir oss informasjon som ville vært vanskelig å finne på egenhånd.

**4) Hvor fornøyd er du med markedsinformasjonen som INTSOK/INTPOW tilbyr?**

(Svar på en skala fra 1(ikke fornøyd) til 6 (svært fornøyd))

*Til de som ikke benytter markedsinformasjonen:*

**5) Hvorfor bruker dere ikke markedsinformasjonen som INTSOK /INTPOW tilbyr?**

Svar på en skala fra 1(helt uenig) til 6 (helt enig)

- a. Oppfatter ikke markedsinformasjonen som tilbys som relevant for min bedrift
- b. Markedsinformasjonen som tilbys kan vi lett få tak i på egenhånd.
- c. Vet ikke

*Alle:*

**6) Har du forslag til forbedringer eller andre kommentarer til markedsinformasjonen som tilbys? (Åpent svar)**

*Til de som benytter rådgivningstjenesten:*

**7) Hvor enig er du i følgende påstander om rådgivningstjenesten som tilbys?**

Svar på en skala fra 1(helt uenig) til 6 (helt enig)

- a. Rådene som gis er i stor grad relevante for våre behov
- b. Rådgiverne er godt kjent med markedene som interesserer oss
- c. Rådgiverne har et godt og relevant nettverk
- d. Rådgiverne er dedikerte ("jobber for deg")

**8) Hvor fornøyd er du/din bedrift med rådgivningstjenestene som tilbys?**

(Svar på en skala fra 1(ikke fornøyd) til 6 (svært fornøyd))

*Til de som ikke benytter rådgivningstjenesten:*

**9) Hvorfor har ikke din bedrift valgt å benytte seg av rådgivningstjenesten som tilbys?**

Svar på en skala fra 1(helt uenig) til 6 (helt enig)

- a. Har inntrykk av at rådene som gis ikke er relevante for vårt behov
- b. Rådgiverne kan ikke nok om det geografiske markedet vi er interessert i
- c. Rådgiverne kan ikke nok om den teknologien og de tjenestene vi er interessert i
- d. Vet ikke

Alle

- 10) Har du forslag til forbedringer eller andre kommentarer til rådgivningstjenestene som tilbys? (Åpent svar)**

*Til de som deltar på nettverksmøter*

- 11) Hvor enig er du i følgende påstander om nettverksmøter?**

Svar på en skala fra 1(helt uenig) til 6 (helt enig)

- a. Nettverksmøtene har gitt oss nyttig erfaring og kunnskap om det aktuelle markedet
- b. Nettverksmøtene har resultert i viktige relasjoner til samarbeidspartnere/alliansepartnere i det aktuelle markedet

- 12) Hvor fornøyd er du/din bedrift med nettverksmøtene?**

(Svar på en skala fra 1(ikke fornøyd) til 6 (svært fornøyd))

*Til de som ikke deltar på nettverksmøter*

- 13) Hvorfor deltar ikke din bedrift på nettverksmøtene?**

- a. Oppfatter ikke nettverksmøtene som relevant
- b. Har allerede et tilstrekkelig nettverk

Alle:

- 14) Har du forslag til forbedringer eller andre kommentarer til nettverksmøtene? (Åpent svar)**

*Til de som deltar på entryprogrammer (Kun INTSOK)*

- 15) Hvor fornøyd er du med entryprogrammet?**

(Svar på en skala fra 1(ikke fornøyd) til 6 (svært fornøyd))

- 16) Har du forslag til forbedringer eller andre kommentarer til entryprogrammet? (Åpent svar)**

*Til de som benytter workshops/kundemøter*

- 17) I hvilken grad har deltagelsen på workshops/kundemøter bidratt til å åpne nye forretningsmuligheter?**

(svar på en skala fra 1( i liten grad) til 6 (i stor grad))

- 18) Hvor fornøyd er du med de workshops/kundemøter din bedrift har deltatt på?**

(Svar på en skala fra 1(ikke fornøyd) til 6 (svært fornøyd))

Alle

- 19) Har du forslag til forbedringer eller andre kommentarer til workshops/kundemøtene? (Åpent svar)**

- 20) Hvor fornøyd er du med INTSOKs/INTPOWs evne til å fungere som døråpner/legge til rette for myndighetskontakt?**

(Svar på en skala fra 1(ikke fornøyd) til 6 (svært fornøyd))

- 21) Har du forslag til forbedringer eller andre kommentarer i forhold til INTSOKs/INTPOWs funksjon som døråpner? (Åpent svar)**

- 22) Benytter din bedrift seg av andre kilder/leverandører av internasjonaliseringstjenester i tillegg til INTSOK?**

- a. INTPOW/INTSOK
- b. Innovasjon Norge
- c. Ambassader
- d. Handelskammer
- e. Private leverandører
- f. Nei, kun INTSOK/INTPOW
- g. Annet (spesifiser her):

- 23) Hva er grunnen til at du benytter disse i tillegg til INTSOK/INTPOW?**

- a. De tilbyr andre tjenester enn INTSOK/INTPOW
- b. De tilbyr tjenester som utfyller de tjenestene INTSOK/INTPOW tilbyr
- c. Annet (spesifiser her):

- 24) Hva er grunnen til at du ikke benytter deg av andre leverandører?**
- Medlemskapet i INTSOK/INTPOW er tilstrekkelig
  - De har ikke riktig/god nok kunnskap om de markedene vi er interessert i
  - Annet (spesifiser her):
- 25) Hva vektlegger din bedrift i valg av leverandør av internasjonaliseringstjenester?**  
(Svar på en skala fra 1(lite viktig) til 6 (svært viktig))
- Pris
  - Kunnskap/Kompetanse
  - Relevant nettverk
  - Døråpningsfunksjon
  - Tilgjengelighet
- 26) Ranger de tre tjenestene du anser som viktigst for din bedrift ut i fra nedtrekksmenyen under (1 er viktigst)**
- Markedsinformasjon
  - Rådgivningstjenester
  - Workshops/kudemøter
  - Nettverksmøter
  - Entryprogrammer
  - Døråpner/myndighetskontakt
- 27) Hvor enig er du i følgende påstand? Partnerskapet i INTSOK/INTPOW har bidratt til å øke internasjonaliseringen i min bedrift**  
Svar på en skala fra 1(helt uenig) til 6 (helt enig)
- 28) Hvor sannsynlig er det at din bedrift fornyer partnerskapet ved neste forfall?**  
Svar på en skala fra 1(svært usannsynlig) til 6 (svært sannsynlig)
- 29) Hvor sannsynlig er det at du vil anbefale INTSOK til en forretningsforbindelse?**  
Svar på en skala fra 1(svært usannsynlig) til 10 (svært sannsynlig)
- 30) Omtrent hvor stor var din bedrifts totale omsetning i 2012? (mill. NOK) (Åpent svar)**
- 31) Omtrent hvor stor andel av den totale omsetningen er knyttet til olje og gass/ fornybarenergi? (Åpent svar)**
- 32) Omtrent hvor stor andel av omsetningen tilknyttet olje og gass/fornybar energi kommer fra kunder utenfor Norge? (Åpent svar)**
- 33) Omtrent hvor stor andel av utenlandsomsetningen skjer gjennom datterselskaper i utlandet? (Åpent svar)**
- 34) Har din bedrifts utenlandsomsetning tilknyttet olje og gass/fornybar energi økt de siste 5 årene?**
- Ja
  - Nei
- 35) Omtrent hvor mye har den økt? (gjennomsnittlig årlig prosentvis vekst) (Åpent svar)**

**1) Hvor godt kjenner du til INTSOK /INTPOW?**

(Svar på en skala fra 1 (svært dårlig) til 6 (svært godt))

*De som svarer 1 eller 2 på dette spørsmålet fikk en kort introduksjonstekst om INTSOK/INTPOW og ble bedt om å svare på spørsmål 2).*

**2) I hvor stor grad kunne det vært aktuelt for din bedrift å benytte disse tjenestene?**

( svar på en skala fra 1 (i liten grad aktuelt) til 6 (i stor grad aktuelt))

*Alle*

**3) Hvorfor er ikke din bedrift partner i INTSOK/INTPOW?**

(Svar på en skala fra 1 (helt uenig) til 6 (helt enig))

- a. Tjenestene INTSOK/INTPOW tilbyr er ikke tilstrekkelig relevant for min bedrift
- b. Det koster for mye
- c. Det er for tidkrevende
- d. Vi bruker andre leverandører av internasjonaliseringstjenester
- e. Eksport og internasjonalisering er ikke et satsningsområdet for min bedrift
- f. Vi kvalifiserer ikke til partnerskap
- g. Vet ikke

**4) Hvilken leverandør av slike tjenester bruker din bedrift? (Åpent svar)**

**5) Er det andre grunner til at din bedrift ikke er partner i INTSOK/INTPOW? (Åpent svar)**