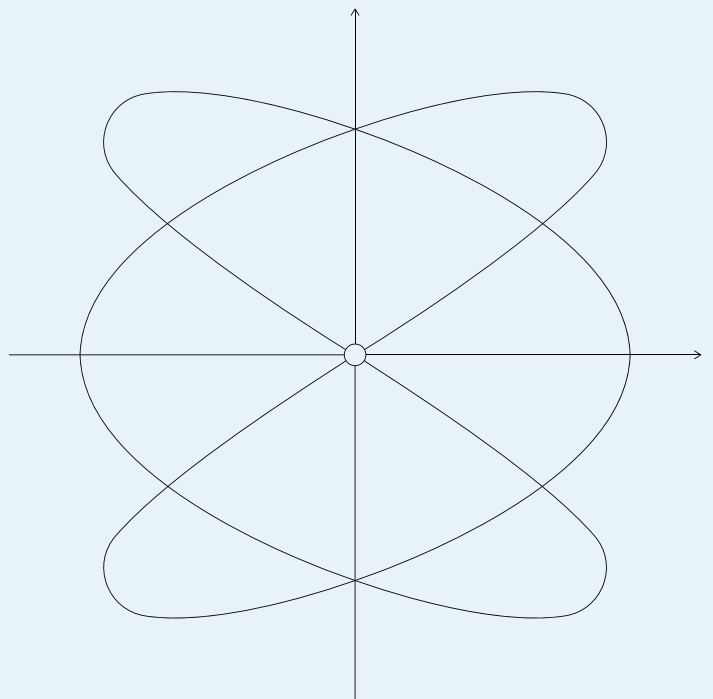


Evaluering av Global Gateways

Rapport nr. 1-2025



SØA

Samfunns-
økonomisk
Analyse

Rapport nr. 1-2025 fra Samfunnsøkonomisk Analyse AS

ISBN-nummer:	978-82-8395-245-2
Oppdragsgiver:	Innovasjon Norge
Tilgjengelighet:	Offentlig
Dato for ferdigstilling:	27.01.2025
Forfattere:	Marthe Norberg-Schulz og Oda Heggedal Longvastøl
Kvalitetssikrer:	Maja Tofteng

Borggata 2B
N-0650 Oslo
Org.nr.: 911 737 752
post@samfunnsokonomisk-analyse.no

Forord

Samfunnsøkonomisk Analyse har på oppdrag fra Innovasjon Norge evaluert programmet Global Gateways. Evalueringen inngår som en del av en rammeavtale for mindre utrednings- og analyseoppdrag med Innovasjon Norge. Programmet ble utviklet som følge av Innovasjon Norge sin eksportstrategi fra 2020. Et hovedelement fra eksportstrategien er å spisse innsatsen med et bredt utvalg av virkemidler overfor utvalgte enkeltbedrifter med stort eksportpotensial.

Oslo, 27. januar 2025

Marthe Norberg-Schulz
Prosjektleder

Samfunnsøkonomisk Analyse AS

Sammendrag

Global Gateways er en av flere ordninger Innovasjon Norge har innført for å fremme norske virksomheter i utlandet, med mål om å bidra til økt eksport. Eksportutviklingsprogrammet ble utviklet som følge av Innovasjon Norge sin eksportstrategi fra 2020. Denne evalueringen vurderer programmets (i) relevans, (ii) måloppnåelse og (iii) effektivitet.

Global Gateways er ment å gi skreddersydd rådgivning og tjenester til bedrifter som skal satse eller satser internasjonalt, basert på bedriftenes behov. Dette kan inkludere tjenester som kapitalstyrking, kompetanseprogrammer, individuell rådgivning, utvikling av vekststrategi, tilgang til nettverk, myndighetskontakt og innsikt i kultur og forretningsforståelse i nye markeder.

Programmet startet med fem kunder i 2020. Per desember 2024 er det 103 aktive bedrifter i programmet. Kundene er hovedsakelig industrivirksomheter samt virksomheter innen teknisk tjenesteyting, IKT og varehandel.

Det er ikke rett fram å si hvilken markedssvikt Global Gateways er ment å korrigere, siden det ikke er snakk om én enkelt tjeneste, men heller kartlegging av behov for og introduksjon til ulike tjenester. Legger vi til grunn at tjenestene Innovasjon Norge tilbyr er relevante for å løse næringslivets utfordringer, er det vår vurdering at Global Gateways bidrag er å sørge for at disse tjenestene er kjent for og tilbys de bedriftene som har størst nytte av dem. Det vil si at Global Gateways skal korrigere for mangelfull informasjon i næringslivet om eksportutløsende virkemidler. Vi har ikke i denne evalueringen vurdert rasjonale for eksportsatsingen i seg selv.

Våre intervjuer indikerer at kundene oppfatter oppfølgingen fra Innovasjon Norge som nyttig. Samtidig er ikke alle klar over at denne oppfølgingen er knyttet til deres deltakelse i Global Gateways-programmet. Mange har mottatt flere eksportrettede tjenester og har utfordringer med å skille disse fra selve oppfølgingen. Videre oppgir flere bedrifter at rådgivningen har bidratt til deres internasjonale satsing, men at de allerede hadde internasjonale kunder før de ble Global Gateways-kunder. Det er derfor utfordrende å si noe om merverdien av å være Global Gateways-kunde.

Samlet er det vårt inntrykk at Global Gateways først og fremst gir Innovasjon Norge et verktøy for hvordan de skal velge ut en gruppe av bedrifter som skal prioriteres. Litt strengere krav til forpliktelse fra kundene kan gjøre det enklere å vurdere hvilke kundeforhold som bør avsluttes. Det vil gi rom for opptak av nye kunder, med et potensielt større behov.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
1 Om evalueringen	1
1.1 Evalueringsspørsmål	1
1.2 Datagrunnlag	2
2 Skreddersydd og tett oppfølging av eksportbedrifter	3
2.1 Om programmet	3
2.1.1 Seleksjonskriterier	3
2.1.2 Programinnhold	6
2.2 Om kundene	6
3 Relevans	8
4 Måloppnåelse	10
4.1 Krevende å vurdere addisjonaliteten	10
4.2 Bedriftene er stort sett fornøyd	10
4.3 Deltakelse i eksportrettede tjenester	11
4.4 Økonomiske resultater	12
5 Effektivitet	14
6 Anbefalinger	15
7 Referanser	16

1 Om evalueringen

Global Gateways er en av flere ordninger Innovasjon Norge har innført for å fremme norske virksomheter i utlandet, med mål om å bidra til økt eksport. Denne evalueringen vurderer ordningens (i) relevans, (ii) måloppnåelse og (iii) effektivitet.

1.1 Evalueringsspørsmål

Innovasjon Norge har bedt om en evaluering av Global Gateways. Vi har tatt utgangspunkt i OECDs rammeverk for evalueringer. Rammeverket omfatter seks evalueringskriterier som alene og hver for seg danner utgangspunkt for å vurdere hvordan en ordning eller tiltak fungerer. De seks kriteriene er; relevans, sammenheng, effekt (måloppnåelse), effektivitet, innvirkning og bærekraft. Hvilke kriterier man ser på avhenger blant annet av ordningens egenart og hva oppdragsgiver er opptatt av.

Global Gateways skiller seg på mange måter fra de fleste av Innovasjon Norges tjenester, i den forstand at det ikke er en konkret tjeneste (finansiell eller rådgiving), men mer et program for hvordan internasjonaliseringsrådgiverne i Innovasjon Norge skal jobbe med et utvalg kunder. I dette ligger det bl.a. at bedriftene får tett oppfølging fra en dedikert kontaktperson hos Innovasjon Norge, og at de får hjelp til å identifisere andre tjenester som kan akselerere eksportprosessen.

I denne evalueringen konsentrerer vi oss om relevans (hvilke utfordringer programmet er ment å løse), måloppnåelse (om programmet har ført til ønskede aktiviteter og resultater) og effektivitet (hvordan er ordningen innrettet).

I tråd med ovennevnte har vi strukturert evalueringen etter følgende analysespørsmål:

- i. Vurdering av relevans:
 - Hva har bedriftene fått gjennom Global Gateways, og hva har bedriftene behov for?
 - Treffer Innovasjon Norge riktig segment/kunder med Global Gateways?
 - Har bedriftene gjort noe de ikke ville gjort som følge av at de er Global Gateways-kunder?
- ii. Vurdering av måloppnåelse:

- Hvilke resultater oppnår kundene av Global Gateways?
- Har Global Gateways bedriftene vært med på workshop i Internasjonal markedsutvikling?
- Forplikter det å være Global Gateways kunde bedriftene til internasjonalisering?
- Hvordan påvirker det å være Global Gateways kunde internasjonaliseringsprosessen i bedriftene?
-
- iii. Vurdering av effektivitet
 - I hvilken grad påvirker Global Gateways hvordan internasjonaliseringsrådgiverne jobber?
 - Er Global Gateways en formålstjenlig måte for Innovasjon Norge å arbeide på? Herunder har det en verdi med Key Accounts (nøkkelkunder)?
 - Er det justeringer som bør gjøres for å tilpasse ordningen til kundenes behov?

Svarene på (i) til (iii) danner grunnlag for våre anbefalinger for forbedringer. Innovasjon Norge ønsker anbefalinger som sier noe om hvordan Innovasjon Norge kan justere programmet for å tilpasse det til kundens behov, samt forslag til forbedringer.

1.2 Datagrunnlag

Vi har gjennomført intervju med åtte Global Gateways-bedrifter. I intervjuene har vi blant annet stilt spørsmål om bedriftenes erfaringer med eksportutviklingsprogrammet, herunder hvilke tjenester de har fått tilbud om og oppfølging fra rådgiver. Vi har også spurt om Global Gateways har bidratt til resultater eller merverdi for bedriftene, samt om de har innspill til forbedringer som bidrar til at Global Gateways i enda større grad treffer bedriftenes behov.

For å få ytterligere innsikt i hvordan Global Gateways fungerer, og rådgiveres erfaringer med programmet, har vi gjennomført intervju med to internasjonaliseringsrådgivere. Dette er rådgivere som følger opp og veileder bedrifter som er Global Gateways-kunder.

Øvrig datagrunnlag er oversikt over kunder i programmet, koblet med våre regnskapsdata og Statistikkbank for næringspolitiske virkemidler.

2 Skreddersydd og tett oppfølging av eksportbedrifter

Eksportutviklingsprogrammet Global Gateways ble startet opp i 2020 for å gi skreddersydd rådgivning og tjenester til bedrifter som skal satse eller satser internasjonalt. Per desember 2024 er det 103 aktive Global Gateways-kunder.

2.1 Om programmet

Eksportutviklingsprogrammet Global Gateways er et tilbud for bedrifter som skal vokse internasjonalt, og som har best forutsetninger for å lykkes. Programmet ble utviklet som følge av Innovasjon Norge sin eksportstrategi fra 2020. Et hovedelement fra eksportstrategien er å spisse innsatsen med et bredt utvalg av virkemidler overfor utvalgte enkeltbedrifter med stort eksportpotensial. Dette resulterte i eksportutviklingsprogrammet Global Gateways (Innovasjon Norge, 2022).

Formålet til Global Gateways er å bidra til økt norsk eksport. Gjennom eksportprogrammet skal Innovasjon Norge tilby bedrifter som skal satse internasjonalt tett oppfølging, herunder et målrettet og tilpasset tilbud gjennom hele eksportprosessen. Bedriftene deltar typisk i to til tre år i programmet.

2.1.1 Seleksjonskriterier

For å identifisere bedrifter i målgruppen for programmet benytter Innovasjon Norge egne, interne, data og åpne selskapsdata (regnskap mv.). Bedriftens størrelse, økonomiske robusthet og konkurranseevne er faktorer som vurderes for en eventuell deltakelse i programmet. Det legges bl.a. til grunn følgende kvantitative seleksjonskriterier:

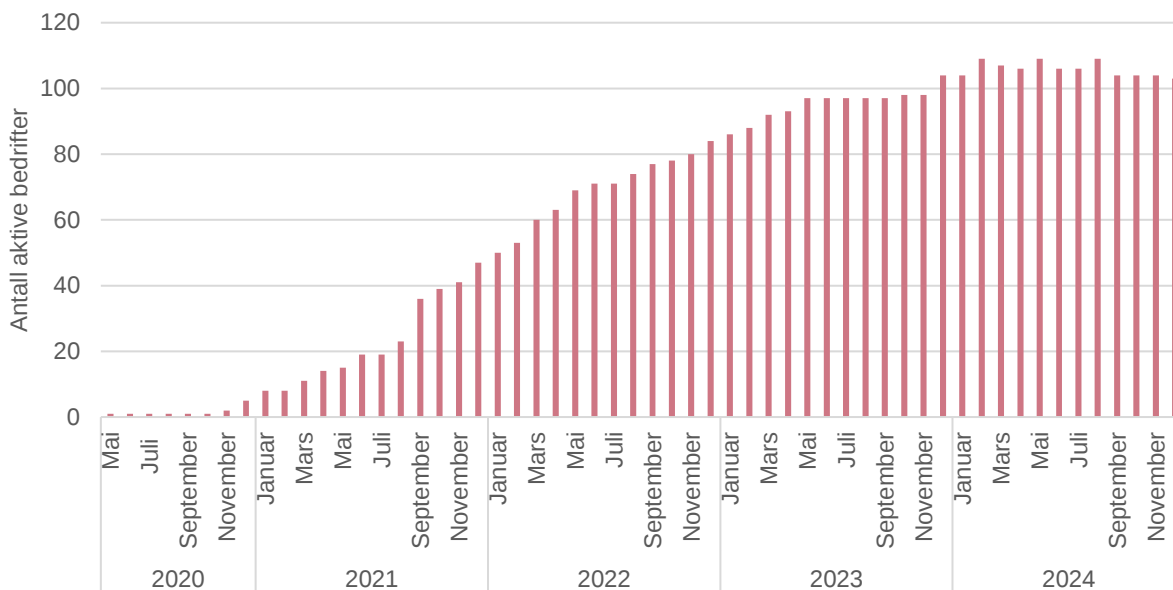
- Flere enn 20 ansatte
- Årlig omsetning på mer enn 30 millioner norske kroner
- Årlig vekst i salgsinntekter på mer enn 5 prosent

I tillegg undersøkes kvalitative kriterier, som uttalte internasjonale ambisjoner og tydelige vekstmål, eier av internasjonal nettadresse, internasjonalt eierskap, samt kompetansen til de ansatte i bedriften og behov for eksportutvikling. Timing (hvor bedriften er i sin internasjonaliseringsprosess) blir også vektlagt i vurderingen av opptak.

Global Gateways startet med 5 kunder i 2020. Innovasjon Norge har et mål om at det til enhver tid skal være 100 aktive Global Gateways-kunder. Per desember 2024 er det 103 aktive bedrifter (jf. figur 2.1). Det er totalt 132

bedrifter som har eller har hatt en Global Gateways-avtale med Innovasjon Norge siden etableringen av programmet.

Figur 2.1 Antall aktive Global Gateways-kunder. Mai 2020-december 2024

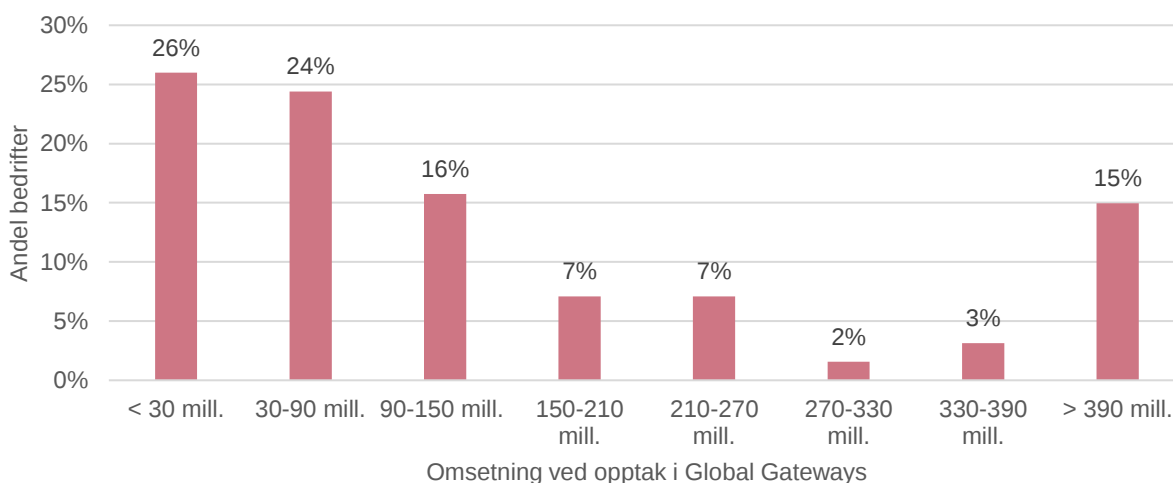


Note: Aktive kunder er bedrifter som har en løpende avtale i de aktuelle månedene og årene. Oversikten brukt i evalueringen omfatter avtaler som er inngått t.o.m. 30. september 2024.

Kilde: Innovasjon Norge

Gjennomsnittlig omsetning er 238,4 millioner kroner ved opptak i programmet, med en spredning fra 0 kroner i omsetning til 6 milliarder kroner. Flertallet av bedriftene hadde over 30 millioner kroner i omsetning det året de ble med i programmet (jf. figur 2.2).¹

Figur 2.2 Andel Global Gateways-kunder etter omsetning året de ble tatt opp i programmet

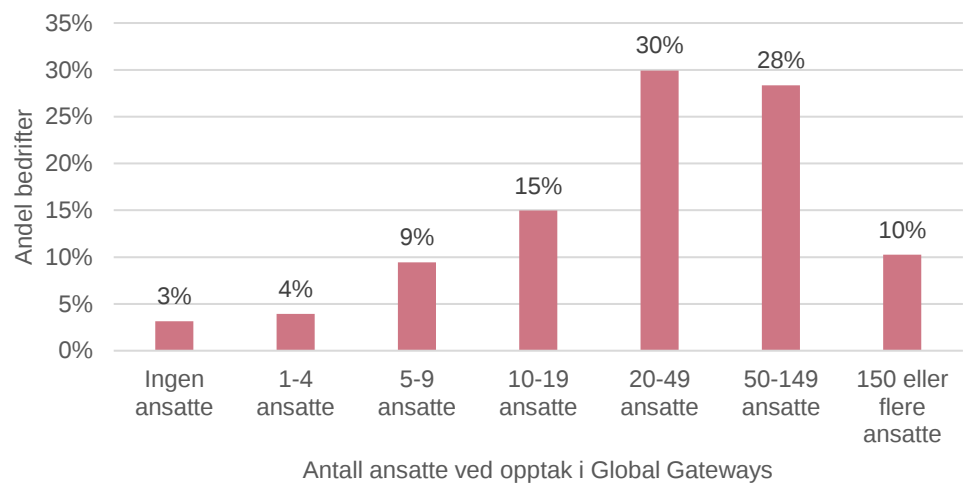


Kilder: Innovasjon Norge og Samfunnsøkonomisk Analyse

¹ Det er 19 bedrifter som har kommet inn i programmet i 2024. For disse har vi ikke regnskapstall det året det ble tatt opp i programmet. Vi har derfor sett på disse bedriftenes størrelse året før.

Bedriftene hadde i gjennomsnitt 67 ansatte det året de ble Global Gateways-kunde, med en spredning fra 0 til 724 ansatte. Flertallet hadde over 20 ansatte da de ble med i programmet (jf. figur 2.3).

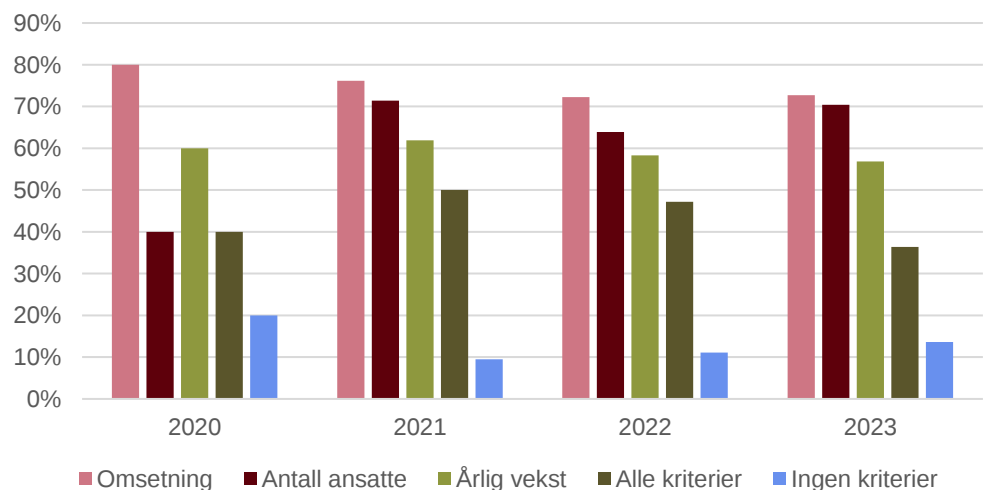
Figur 2.3 Andel Global Gateways-kunder etter antall ansatte året de ble tatt opp i programmet



Kilder: Innovasjon Norge og Samfunnsøkonomisk Analyse

Innovasjon Norge har som veiledende krav at minst 80 prosent av kundene bør være innenfor ett eller flere av kvantitative seleksjonskriteriene (omtalt over). Av de tre kriteriene, ser det ut til at kundene i størst grad oppfyller kravet til omsetning (jf. figur 2.4). Under halvparten oppfyller alle kriteriene, mens noen ikke oppfyller noen av kriteriene. Når vi ser alle årene under ett, oppfyller 88 prosent av kundene ett eller flere av kriteriene.

Figur 2.4 Andel Global Gateways-kunder innenfor hvert seleksjonskriterium da de ble tatt opp i programmet. 2020-2024



Note: For bedrifter tatt opp i Global Gateways i 2024 har vi lagt til grunn regnskapet for 2023. Kriteriet om årlig vekst er her operasjonalisert som mer enn 5 prosent gjennomsnittlig årlig vekst i salgsinntekter i treårsperioden før bedriften ble tatt opp i programmet.

Kilder: Innovasjon Norge og Samfunnsøkonomisk Analyse

Om lag 29 prosent av Global Gateways-kundene har minst én utenlandsk eier (aksjonær). Flertallet av bedriftene er med andre ord heleid av norske aksjonærer. Blant bedriftene med utenlandsk eierskap, er Sverige, Storbritannia, Tyskland og USA landene som utpeker seg på eiersiden.²

2.1.2 Programinnhold

Når en bedrift tas opp som Global Gateways-kunde inngår de en samarbeidsavtale med Innovasjon Norge. Det er som regel internasjonaliseringsrådgiveren i Innovasjon Norge, som bedriftene allerede har forholdt seg til, som foreslår opptak til Global Gateways. Internasjonaliseringsrådgiveren fortsetter oppfølgingen av bedriftene, også når de blir Global Gateways-kunde.

Gjennom Global Gateways, skal bedriftene få en skreddersydd pakke med tjenesteleveranser, som er basert på bedriftens behov. Pakken kan inkludere kapitalstyrking og kompetanseprogrammer, så vel som individuell rådgivning og sparring. Mer konkret kan dette for eksempel innebære at bedriften får hjelp til å utvikle en vekststrategi og utviklingsplan, tilgang til et nytt nettverk, myndighetskontakt og/eller innsikt i kultur og forretningsforståelse i et nytt marked. For å tilby riktige tjenester til bedriftene må rådgiverne sette seg inn i bedriften sine ambisjoner og mål. Rådgiveren skal legge til rette for at bedriften skal lykkes med sin internasjonale satsing. Rådgiveren skal også følge opp avtalte resultatmål og milepæler.

Sparringen Global Gateways-bedriftene har med sin internasjonaliseringsrådgiver er gratis, mens eventuelle andre tjenester bedriften benytter seg av har samme pris som for alle andre kunder. Små og mellomstore bedrifter får subsidiert 50 prosent av rådgivningskostnadene. Det kreves også brukerbetaling for messedeltakelse, internasjonale næringslivsarrangementer og kompetanseprogrammer. Hvilke andre tjenester kundene har benyttet omtales nærmere i under måloppnåelse (se kapittel 4).

2.2 Om kundene

Omtalen av seleksjonskriteriene over gir et bilde av Global Gateways-kundene med tanke på størrelse (omsetning og antall ansatte). Før vi vurderer programmets relevans og måloppnåelse, vil vi gi en kort presentasjon av kundenes næringstilhørighet og lokalisering.

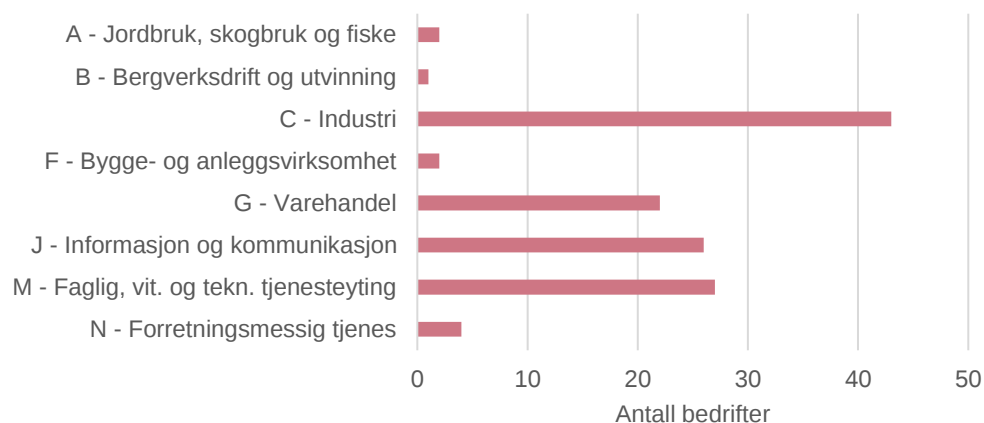
En av tre Global Gateways-kunder er industrivirksomheter. Industri er med dette den største næringen, etterfulgt av faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, IKT og varehandel (jf. figur 2.5). Innen faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, er det den teknisk tjenesteyting som er størst. Dette er i all hovedsak virksomheter innen teknisk konsulentvirksomhet og industri-, produkt og annen teknisk designvirksomhet.

Industri- og andre produksjonsvirksomheters salg av egne produkter regnes som regel som et naturlig ledd i produksjonsvirksomheten, og kategoriseres derfor som industri eller som hjelpeavdeling. Likevel er mange av næringene innen varehandelen tett knyttet til industrivirksomheter. Det absolutte flertallet av varehandelsvirksomhetene er virksomheter innen engroshandel (som regel

² Oversikt over eierskap er basert på aksjonærregisteret for 2023 (siste tilgjengelige).

handel med større vareparti til videreforhandlere eller til produsenter for bruk i produksjon).

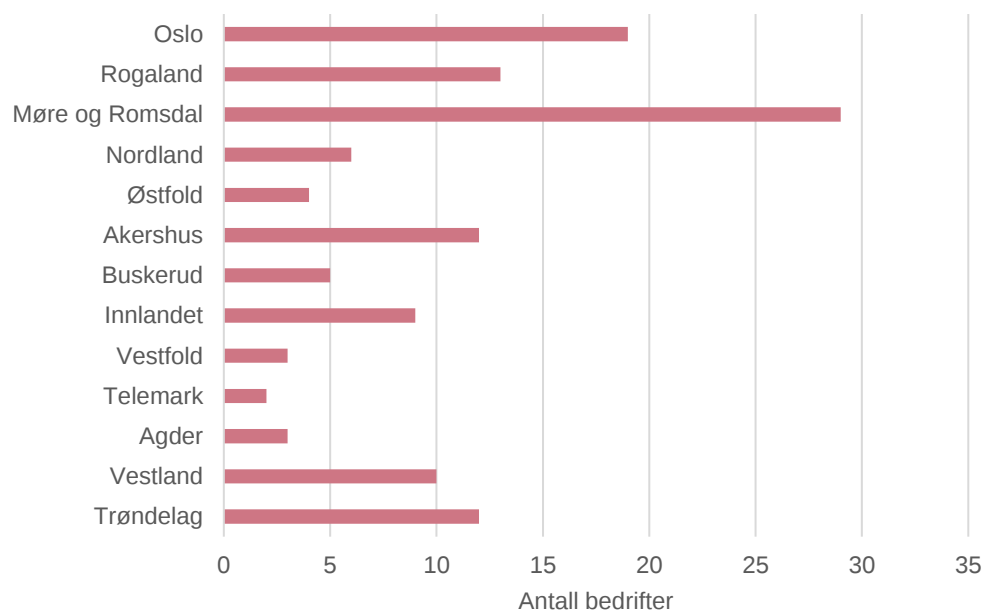
Figur 2.5 Antall Global Gateways-kunder etter næring



Kilder: Innovasjon Norge og Samfunnsøkonomisk Analyse

Global Gateways skiller seg fra Innovasjon Norges finansielle tjenester, og øvrige rådgivningstjener, ved at det er Innovasjon Norge som identifiserer og oppsøker potensielle kunder heller enn at bedriftene søker om opptak i programmet. Det er vår forståelse at den geografiske fordelingen i kundeporteføljen er et produkt av hvor store bedrifter med eksportpotensiale er lokalisert samt den regionale internasjonaliseringsrådgiveren.

Figur 2.6 Antall Global Gateways-kunder etter fylke



Kilder: Innovasjon Norge og Samfunnsøkonomisk Analyse

3 Relevans

Global Gateways er ett av flere tiltak som skal bidra til å øke norsk eksport. Global Gateways ble lansert som en oppfølging av Innovasjon Norges eksportstrategi. Ordningen er ment å øke norsk eksport gjennom å gi særlig tett oppfølging til virksomheter med et stort eksportpotensial.

Vurdering av ordningens relevans innebærer en vurdering av hvilke utfordringer eksportutviklingsprogrammet er ment å løse, og om programmet møter reelle behov i næringslivet. Vurderingen av relevans må se om teori og empiri tilsier at virkemiddelet vil gi ønskede resultater og effekter. Dersom teori og/eller empiri tilsier at virkemiddelet ikke kan ventes å ha ønskede virkninger, sannsynliggjør det manglende eller dårligere måloppnåelse. Dette henger videre sammen med *addisjonalitet* (hvorvidt virkemiddelet utløser aktiviteter som ellers ikke ville skjedd).³

Ett av flere krav til næringspolitiske virkemidler, for at det skal klassifiseres som godt, er at det foreligger markedssvikt som hemmer verdiskaping og vekst. Videre må virkemiddelet være egnet til å korrigere markedssvikten på en ønsket måte, og det skal være enkelt å administrere virkemiddelet, for å holde kostnadene små i forhold til gevinstene som oppnås (Heum, 2012, s. 7).

Det er ikke rett fram å si hvilken markedssvikt Global Gateways er ment å korrigere, siden det ikke er snakk om én enkelt tjeneste, men heller kartlegging av behov for og introduksjon til ulike tjenester. I områdegjennomgangen av næringsfremme i utlandet ble det trukket fram at det er særlig markedssvikt i form av informasjonsasymmetrier og koordineringsproblemer som bakgrunnen for at norsk næringsliv har behov for et virkemiddelapparat for næringsfremme (PwC og Oslo Economics, 2018).

Informasjonsasymmetri kan være særlig stor når det gjelder eksport, eksempelvis fordi norske produsenter mangler informasjon og kunnskap om utenlandske markeder, eller at mulige kunder har mangelfull informasjon om produktet eller tjenestene, og dens funksjonalitet, som den norske produsenten kan tilby. Utfordringene kan være særlig store for små virksomheter og virksomheter som har liten erfaring med eksport fra tidligere. Dette er bl.a. begrunnelse for at Innovasjon Norge legger til rette for deltakelse på messer, mottakelser/delegasjoner på utekontorene mv.

³ Programmets addisjonalitet drøftes i kapittel 4.1.

Legger vi til grunn at ovennevnte tjenester (messedeltakelse mv.) er relevante for å løse næringslivets utfordringer, er det vår vurdering at Global Gateways bidrag er å sørge for at disse tjenestene er kjent for og tilbys de bedriftene som har størst nytte av dem. Det vil si at Global Gateways skal korrigere for mangelfull informasjon i næringslivet om eksportutløsende virkemidler.

Videre bygger programmet på en logikk om at raskere og tettere oppfølging er med på å redusere risiko, og få virksomheter raskere i gang med eksport enn det som ville skjedd uten dette tilbudet. Global Gateways' relevans bygger på et premiss om at Innovasjon Norge vet hvilke virksomheter som har et uforløst eksportpotensial (jf. seleksjonskriteriene) og tett oppfølging av den typen som Innovasjon Norge kan levere bidrar til at disse kan komme i gang med eller oppskalere eksporten.

Det har av flere økonomer blitt argumentert for at målet for næringspolitikken bør være høyest mulig verdiskaping, gjennom full ressursutnyttelse og at ressursene brukes der hvor de kaster mest mulig av seg (Ulltveit-Moe, 2023; Rådgivende utvalg for finanspolitiske analyser, 2023). For at Global Gateways skal vurderes som en god ordning, som bidrar til verdiskaping og vekst (ref. Heums kriterier for et godt næringspolitisk virkemiddel), er det en forutsetning at det er manglende eksport som hemmer verdiskaping og vekst.

4 Måloppnåelse

Våre intervjuer indikerer at kundene oppfatter oppfølgingen fra Innovasjon Norge som nyttig. Samtidig er ikke alle klar over at denne oppfølgingen er knyttet til deres deltakelse i Global Gateways-programmet. Mange har mottatt flere eksportrettede tjenester og har utfordringer med å skille disse fra selve oppfølgingen.

4.1 Krevende å vurdere addisjonaliteten

Når et tiltak medfører ønskede typer aktiviteter som ikke ville ha blitt realisert uten tiltaket, skaper tiltaket addisjonalitet (DFØ, 2007). På spørsmål om bedriftene har utført aktiviteter de ellers ikke ville gjort som følge av at de er Global Gateways-kunder, har vi fått ulike svar. En bedrift oppga i intervju at de hadde bydd på en kontrakt i utlandet som følge av at de hadde tett oppfølging fra et utekontor. En annen bedrift sa at terskelen for å ringe et utekontor for å få hjelp med for eksempel logistikk er redusert. En gjenganger er at de vi har snakket med fort kommer inn på hvorvidt tjenester de har mottatt har vært utløsende, og ikke så mye hva det å være Global Gateways-kunde har utløst. At programmet i all hovedsak går ut på å koble kundene med andre tjenester, gjør det krevende å vurdere addisjonalitet til Global Gateways i seg selv.

Når det gjelder hvorvidt det å være Global Gateways-kunde i større grad har forpliktet bedrifter til internasjonalisering, så oppgir flertallet av bedriftene vi har intervjuet at de allerede hadde en internasjonal satsing og internasjonale kunder før de ble Global Gateways-kunder. Intervjuene tyder på at rådgiving fra Innovasjon Norge i stor grad har vært et bidrag til en allerede etablert satsing for disse bedriftene.

4.2 Bedriftene er stort sett fornøyd

Bedriftene vi har intervjuet virker å være fornøyd med tjenestene som de har fått fra Innovasjon Norge. Når vi spør om kundenes erfaringer med Global Gateways opplyser bedriftene om ulike tjenester som de har fått gjennom Innovasjon Norge. Eksempelvis nevnes Global Growth, Eksportframstøt,

juridisk bistand knyttet til IPR⁴ og kontrakter, samt oppfølging fra et eller flere av Innovasjon Norge sine utekontor. Flere bedrifter opplyser at Innovasjon Norge har fungert som en tilrettelegger eller døråpner ved at rådgiver har introdusert dem for relevante aktører og tjenester i Innovasjon Norge. Det er også noen bedrifter som opplyser at selv om de er Global Gateways-kunder, så har de ikke tilgang til alle tjenestene Innovasjon Norge tilbyr som følge av kriterier som stilles i andre ordninger.

Det er litt ulikt hvor tett og strukturert oppfølging bedriftene rapporterer at de har fått fra sin rådgiver. Det er imidlertid flere av bedriftene som uttrykker at varierende dialog og oppfølging også kan skyldes at det varierer hvor mye tid de selv har til å delta på aktiviteter eller initiativ gjennom Innovasjon Norge. Det kan for eksempel være kurs eller programmer bedriftene kan synes at virker interessante eller relevante, men som de ikke har tid til å prioritere å delta på og/eller at de informeres om kurset for kort tid i forkant.

Noen av bedriftene vi har intervjuet, oppgir at de har behov for mer bransje- eller markedsspesifikk kunnskap og veiledning enn det Innovasjon Norge kan tilby. Derfor velger de i stedet å bruke egen kompetanse, nettverk eller kjøpe tjenester fra private aktører, som konsultantselskaper med god kjennskap til de aktuelle markedene. Det er ikke Innovasjon Norges rolle å konkurrere med private aktører om å levere slike tjenester, men snarere å hjelpe kundene med å kartlegge behov og koble dem med relevante aktører. At kundene velger å kjøpe tjenester fra private leverandører, er derfor ikke negativt i seg selv.

Noen bedrifter etterlyser en arena eller samling der de kan møte andre eksportbedrifter som er eller har vært i tilsvarende situasjoner og/eller markeder, slik at de kan lære av hverandre. Global Gateways-kunder kan møte andre norske bedrifter innenfor samme sektor som satser internasjonalt om de deltar på eksportprogrammet Global Growth, men det finnes ikke egne samlinger for Global Gateways-kunder.

Fordelen ved å være Global Gateways-kunde, slik vi har forstått det, er at internasjonaliseringsrådgiverne skal prioritere disse kundene og gi ekstra tett oppfølging. Tjenestene og rådgivingen som Global Gateways-kunder får, er imidlertid også tilgjengelig for øvrige kunder av Innovasjon Norge. Det betyr at Global Gateways-kunder ikke får tilgang til tjenester som er unike for denne kundegruppen.

Basert på gjennomførte intervjuer med bedrifter er vårt inntrykk at bedriftene ikke nødvendigvis har et forhold til at de får en ekstra tett oppfølging eller at oppfølgingen har endret seg som følge av at de ble Global Gateways-kunder.

4.3 Deltakelse i eksportrettede tjenester

Tanken bak Global Gateways er bl.a. å bidra til økt eksport gjennom å koble kundene til relevante tjenester til rett tid (se kapittel 3). Vi har derfor kartlagt hvorvidt Global Gateways-kunder har deltatt på eller mottatt eksportrettede tjenester som Internasjonal markedsutvikling (workshop) og Eksportframstøt (tilskuddsordning) fra Innovasjon Norge samt leveranser til Global Gateways-kundene fra Innovasjon Norges utekontor. I tillegg har vi undersøkt om

⁴ Immaterielle rettigheter (Intellectual Property Rights, IPR) eller åndsrett er et samlebegrep for blant annet patent-, varemerke- og designretten, bruksmodeller, retten til foretaksnavn, forfatter- og kunstnerrettigheter, fotografiretten og retten til kretsmønstre for integrerte kretser.

bedriftene har mottatt låne- og garantiordninger fra Eksportfinansiering Norge (Eksfin) etter at de ble Global Gateways-kunder.

Internasjonal markedsutvikling leveres ofte i forkant eller som en del av Global Gateways. Workshopen har som formål å hjelpe bedrifter som skal satse i nye markeder internasjonalt med å konkretisere bedriftens internasjonale forretningsmodell og plan for markedsintroduksjon.⁵ Av de 132 Global Gateways-kundene, har 40 deltatt på workshop.

Om lag 17 prosent av Global Gateway-kundene har mottatt tilskudd til messedeltakelse (Eksportframstøt) fra Innovasjon Norge.⁶ I tillegg vet vi at flere har deltatt på såkalte international business events og/eller andre messer i fellesskap med andre norske bedrifter, uten at vi har det eksakte antallet.⁷

Eksfins mest brukte ordning blant Global Gateways-kunder er Långivergaranti (AGO). Fire kunder har mottatt AGO etter at de ble tatt opp i Global Gateways. Dette er en garantiordning som skal bidra til at norske eksportbedrifter får nye kontrakter ved at staten tilbyr risikoavlastning for långivere, eksportører og investorer (Eksfin, 2023).

Om lag to av tre Global Gateways-kunder har mottatt en eller flere tjenester fra ett eller flere av Innovasjon Norges utekontor siden 2021.⁸ Internasjonal markedsrådgivning er det klart mest brukte tjenesten, særlig hjelp til å finne potensielle forretningspartnere (partnersøk) og markedsinnsikt. Samlet har om lag halvparten av Global Gateways-kundene mottatt internasjonal markedsrådgivning.

4.4 Økonomiske resultater

Godt over halvparten av kundene ble tatt opp i programmet i perioden 2022-2024 (se kapittel 2.1). Siste tilgjengelige regnskapsår er 2023, og det er derfor for tidlig å si noe om økonomisk utvikling i perioden etter at bedriftene ble Global Gateways-kunder.

På spørsmål om hvorvidt Global Gateways har bidratt til økonomiske resultater for bedriftene, oppgir ingen av bedriftene vi har intervjuet at de har oppnådd økonomiske resultater som følge av deltakelse i eksportutviklingsprogrammet. De har mottatt tjenester og rådgiving fra Innovasjon Norge, men ingen oppgir at disse har ledet til eller vært avgjørende for eksempel for nye kunder og forretningsforbindelser, økt salg eller innpass i nye internasjonale markeder ennå. Intervjuene tyder like fullt på at bedriftene i stor grad har vært fornøyd med tjenestene de har mottatt fra Innovasjon Norge, og at de har hatt et faglig utbytte. Det er også noen bedrifter som trekker frem at det å være Global Gateways-kunde hos Innovasjon Norge har en verdi i form av at det er en annerkjennelse eller et stempel på at de «gjør ting riktig».

Det er her verdt å påpeke at vi har intervjuet åtte bedrifter, som er eller har vært Global Gateways-kunder, noe som gir innblikk i en liten andel av Global

⁵ [Internasjonal markedsutvikling | Innovasjon Norge](#).

⁶ Formålet med Eksportframstøt og tilskuddets måloppnåelse er drøftet i en egen evaluering.

⁷ Det er ikke gode nok oversikter over akkurat hvem som har deltatt på hvilke messer.

⁸ Data fra Innovasjon Norge på tjenester levert av utekontorene dekker leveranser siden 2021.

Gateways bedriftenes-erfaringer. Det er likevel relativt konsistente svar på tvers av bedriftene.⁹ Det er også relevant å påpeke at en bedrifts resultater ofte vil komme som følge av flere faktorer, der rådgiving og tjenester fra Innovasjon Norge kan være en av flere faktorer som påvirker resultatene til en bedrift.

⁹ Det er liten grunn til å tro at inntrykket vil endres drastisk ved å intervju flere når svarene i åtte intervju er relativt like.

5 Effektivitet

Global Gateways har i seg selv ingen direkte kostnader. Den prioriterte kundegruppen utgjør en liten andel av internasjonaliseringsrådgivernes samlede portefølje. Noe strengere krav til kundene, kan vurderes for å sikre at det er kundene med størst nytte som prioriteres.

Det er ti internasjonaliseringsrådgivere som har Global Gateways-kunder i sin portefølje. Ifølge intervju med internasjonaliseringsrådgivere, utgjør Global Gateways-kunder en liten andel av det totale antall bedrifter/kunder som en rådgiver har ansvar for å følge opp. De skal imidlertid bruke forholdsmessig mer tid på de prioriterte kundene enn hva de utgjør som andel av porteføljen.

Ved å velge ut noen kunder som satses ekstra på, har Innovasjon Norge et verktøy som skal sikre at rådgiverne prioriterer de «riktige kundene» og at det blir en mer enhetlig satsing.

Det er noen bedrifter vi har intervjuet som etterlyser en enda mer spisset, kontinuerlig og strukturert oppfølging fra Innovasjon Norge. Eksempelvis kan dette innebære at en Global Gateways-kunde sammen med Innovasjon Norge legger en mer konkret plan med milepæler og faste møter med deres rådgiver i Innovasjon Norge.

Rådgiverne skal følge opp bedrifter og sørge for at de har god nok framdrift. Dersom bedriftene ikke har dette, kan rådgiverne avslutte kundeforholdet, slik at plassen tilgjengeliggjøres for andre potensielle Global Gateways-kunder. Det er 27 avsluttede kundeforhold per desember 2024. Det utgjør 20 prosent av samlet antall kunder. En av disse bedriftene (med avsluttet kundeforhold) har gått konkurs, og en er fusjonert med en annen Global Gateway-kunde.

Ovennevnte tyder på at flertallet av Global Gateways-kundene vurderes til å vise god nok framdrift. Det kan imidlertid også være kundeforhold som burde vært avsluttet, men som ikke avsluttes fordi det hverken krever noe fra rådgiveren eller bedriften (det koster ikke bedriftene noe å være med).

Intervju med internasjonaliseringsrådgivere indikerer at Innovasjon Norge kan sette mer krav til bedriftene som er Global Gateways-kunder for å forplikte dem når de sier ja til å bli en del av eksportsatsingsprogrammet.

Global Gateways har i seg selv ingen direkte kostnader for Innovasjon Norge. I den grad prioriteringen av Global Gateways-kundene går utover tilbudet til andre bedrifter, som også ville hatt nytte av internasjonaliseringsrådgivning, er dette en indirekte kostnad av programmet.

6 Anbefalinger

Vi anbefaler en tydelig forventningsavklaring ved opptak til Global Gateways, både for å sikre at kundene ikke forventer å få mer enn hva det offentlig skal bidra med og for å sikre at kundene faktisk har behov for den prioriterte oppfølgingen.

Det er vårt inntrykk at Global Gateways-kundene stort sett er fornøyde med den oppfølgingen de får av Innovasjon Norge. Det er imidlertid mindre klart om kundene alltid er klar over hvorfor de får så tett oppfølging. Andre er klar over det, men har ikke nødvendigvis tid til å prioritere deltakelse i tjeneste de får tilbud om. Samlet er det derfor vårt inntrykk at Global Gateways først og fremst gir Innovasjon Norge et verktøy for hvordan de skal velge ut en gruppe av bedrifter som skal prioriteres.

Det er krevende å vurdere om Global Gateways i seg selv bidrar til eksportrettede aktiviteter, som ellers ikke ville skjedd, når programmet hovedsakelig går ut på å koble kundene med andre tjenester.

Det er noen Global Gateways-kunder som etterlyser en arena eller samling der de kan møte andre eksportbedrifter som er eller har vært i tilsvarende situasjoner og/eller markeder, slik at de kan lære av hverandre. Global Gateways-kunder kan møte andre norske bedrifter innenfor samme sektor som satser internasjonalt om de deltar på eksportprogrammet Global Growth, men det finnes ikke egne samlinger for Global Gateways-kunder. Slike samlinger kan tenkes å være et eget tilbud bare for Global Gateways-kundene, som i seg selv kan ha addisjonelle virkninger.

På bakgrunn av intervju gjort i denne evalueringen er det vår oppfatning at Innovasjon Norge, eller rådgiverne, kan være enda tydeligere på hva bedriftene kan forvente av tjenester og kompetanse hos Innovasjon Norge. Som prioritert kunde kan det etableres en forventning om et mer omfattende eller spisset tilbud enn det offentlig skal dekke.

Flere av bedriftene som oppgir at de ikke har hatt tid til å benytte seg av tilbudene, er fortsatt aktive kunder. Litt strengere krav til forpliktelse fra kundene kan gjøre det enklere å vurdere hvilke kundeforhold som bør avsluttes. Det vil gi rom for opptak av nye kunder, med et potensielt større behov.

7 Referanser

DFØ. (2007). *Evaluering av statlige tilskuddsordninger*.

Eksfin. (2023). *Årsrapport 2023*.

Heum, P. (2012). *Hvordan vurdere godheten i næringspolitiske virkemidler?*
SNF Arbeidsnotat nr. 3/12.

Innovasjon Norge. (2022). *Årsrapport Innovasjon Norge 2021*.

PwC og Oslo Economics. (2018). *Områdegjennomgang av næringsfremme i utlandet*.

Rådgivende utvalg for finanspolitiske analyser. (2023). *Uttalelse 2023*.

Ulltveit-Moe, K. H. (2023, april 20.). *Mål om mer eksport gir ikke grønn omstilling*. Hentet fra DN:
<https://www.dn.no/fredagskronikken/okonomi/politikk/naringspolitikk/mal-om-mer-eksport-gir-ikke-gronn-omstilling/2-1-1436341>

