

# Show, tell and sell!

Evaluering av The Explorer

**Knowledge for a better society**

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

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

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

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

**Oxford Research AS**

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

**Oppdragsgiver**

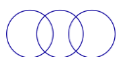
Klima- og miljødepartementet  
Nærings- og fiskeridepartementet

**Prosjektperiode**

September – Desember 2022

**Team**

Sjefsanalytiker Bjørn Brastad  
Senioranalytiker Yngve Schrøder Tufteland  
Senioranalytiker Johan Løkken  
Analytiker Ida Opdal  
Seniorrådgiver digital strategi Kristine Strømme (Synlighet AS)



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

# Forord

På oppdrag fra Klima- og miljødepartementet (KLD) og Nærings- og Fiskeridepartementet (NFD) har Oxford Research AS og Synlighet AS evaluert den digitale tjenesten The Explorer. The Explorer, som er Norges offisielle kanal for internasjonal markedsføring av grønne og bærekraftige løsninger.

Evalueringen ble gjennomført i perioden september 2022 til desember 2022, og er utarbeidet av sjefsanalytiker Bjørn Brastad, senioranalytiker Yngve Schröder Tufteland, senioranalytiker Johan Løkken, analytiker Ida Opdal og seniorrådgiver Kristine Strømme i Synlighet AS.

Vi vil takke KLD og NFD for et svært spennende prosjekt og godt samarbeid underveis i gjennomføringen. Vi vil også rette en stor takk til Innovasjon Norge for all hjelp med å framskaffe det nødvendige datagrunnlaget for å kunne gjennomføre evalueringen. Sist, men ikke minst vil vi takke alle intervjuobjekter og deltakerne på workshopen for gode innspill og deres vilje til å dele sine erfaringer. Forfatterne står ansvarlig for alt innhold i rapporten.

Kristiansand, 19. desember 2022

Bjørn Brastad

Sjefsanalytiker og prosjektleder

Oxford Research AS

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Bakgrunn og problemstillinger</b> .....	<b>2</b>
2.1 Hva skal evalueres – kort om The Explorer .....	2
2.2 Evalueringens problemstillinger .....	3
2.3 Rapportens innhold .....	4
<b>3. Metodisk fundament</b> .....	<b>5</b>
3.1 Eksplorative intervju .....	5
3.2 Desk-research .....	5
3.3 Spørreundersøkelser .....	5
3.4 Dybdeintervjuer .....	7
3.5 Workshop .....	8
3.6 Vurdering av datamaterialet .....	8
<b>4. Rasjonale og relevans</b> .....	<b>9</b>
4.1 Rasjonalet for The Explorer .....	9
4.2 Relevans .....	12
4.3 Hva er betalingsvilligheten for tjenestene som tilbys gjennom The Explorer?..	14
4.4 Oppsummering.....	16
<b>5. Bruk og organisering</b> .....	<b>18</b>
5.1 Kjennskap og registrering .....	18
5.2 Bruken av The Explorer .....	21
5.3 Brukeropplevelsen på The Explorer.....	23
5.4 Strategier for å formidle The Explorers innhold .....	26
5.5 Organisering av arbeidet.....	27
5.6 Oppsummering.....	30
<b>6. Resultater og effekter</b> .....	<b>32</b>
6.1 Hva har The Explorer ført til for bedriftene? .....	32
6.2 Betydningen av The Explorer .....	34
6.3 Samlet nytteverdi for bedriftene .....	36
6.4 Hva bør prioriteres for å få til økt eksport av grønne løsninger fra norske bedrifter? .....	37

6.5 Oppsummering.....	39
<b>7. Hovedfunn og anbefalinger.....</b>	<b>40</b>
7.1 Hovedfunn .....	40
7.2 Anbefalinger til videreutvikling.....	42

# 1. Sammendrag

På oppdrag fra Klima- og miljødepartementet og Nærings- og Fiskeridepartementet har Oxford Research AS og Synlighet AS evaluert den digitale tjenesten The Explorer. The Explorer er et tiltak og en interaksjonsplattform for å markedsføre norske grønne løsninger. Evalueringen har konsentrert seg om å evaluere i hvilken grad The Explorer bidrar til måloppnåelse samt å vurdere hvorvidt mål og formål for ordningen synes hensiktsmessige.

Våre analyser viser at det er en god sammenheng mellom The Explorers innretning og de resultatene man ønsker å oppnå, men at det er en svakere sammenheng enn ønskelig mellom hva The Explorer tilbyr bedriftene og departementenes ambisiøse målsettinger om å posisjonere Norge som en bærekraftspionér i internasjonale markeder, synliggjøre norske grønne løsninger, øke grønn eksport fra Norge og tiltrekke internasjonale investorer og kapital til Norge.

The Explorer er et virkemiddel med en begrenset økonomisk ramme, noe som også gjenspeiler seg i hva ordningen har ført til for de norske bedriftene. Hovedbildet er at bidraget har vært begrenset, men ligger på et nivå som er rimelig gitt støttens omfang. The Explorer har i størst grad bidratt til større ambisjoner om å vokse på internasjonale markeder og flere henvendelser fra utenlandske bedrifter.

The Explorer er en portal som utgjør en god grunnmur for videreutvikling, men som hittil har blitt lite brukt både av norske og av internasjonale bedrifter. Den strategiske dreiningen i Innovasjon Norges eksportarbeid bidrar imidlertid til sterkere kobling mellom digital profilering og øvrige eksportvirkemidler og -aktører. Dette innebærer en mer samlet utnyttelse av de virkemidlene som Innovasjon Norge besitter (HPO-programmet, Global Growth, messedeltagelser og delegasjoner) samt ressursene i regi av Team Norway. Dette er etter evaluators vurdering helt avgjørende for å skape en bedre overordnet måloppnåelse.

## 2. Bakgrunn og problemstillinger

### 2.1 Hva skal evalueres – kort om The Explorer

The Explorer er et tiltak og en interaksjonsplattform for å markedsføre norske grønne løsninger. Tiltaket ble utviklet som en del av regjeringens strategi for eksport og internasjonalisering i 2017. Gjennom internasjonal profilering og markedsføring av norske næringsaktører som tilbyr grønne løsninger skulle norske næringslivsaktører opprette kontakt med internasjonale selskaper. På sikt skulle dette bidra til internasjonal vekst blant flere norske bedrifter, økt finansiering fra utenlandske selskaper og eksport av grønne norske løsninger på det internasjonale markedet.

I perioden 2017 til 2019 arbeidet Innovasjon Norge med å utvikle The Explorer. Norske næringsaktører bidro med innspill i utviklingsfasen og Miljødirektoratet bidro i utformingen av kriterier for å definere en løsning som grønn.<sup>1</sup> I tillegg til dette ble det satt som krav at bedrifter som ønsket å profilere sin løsning på nettsidene til The Explorer også måtte levere på et eller flere av FNs bærekraftsmål, og etterleve god forretningskikk.

Nettsiden til The Explorer ble lansert i 2019. I denne perioden skjedde det også en utvidelse av kriteriene for profilering. Det var ikke lenger utelukkende bedrifter med grønne løsninger som kunne profilere seg på nettsiden. Inklusjonskriteriene ble endret slik at også bærekraftige løsninger kunne markedsføres på plattformen<sup>2</sup>. Dette har ført til at det per dags dato tilbys løsninger innenfor en rekke tematikker, herunder:

- Energi
- Havindustri
- Høyteknologi
- Helse
- Bio- og naturressurser
- Beskyttelse av matvarer
- Arkitektur og bygg
- Smarte byer
- Utdanning
- Sirkulær økonomi
- Transport

I 2022 ble Business Norway etablert av Innovasjon Norge som en ny felles plattform for profilering av norsk næringsliv sine grønne løsninger rettet mot det internasjonale markedet. Gjennom samkjøring av Innovasjon Norges ulike eksportinitiativ er målet å styrke arbeidet med eksportfremme og bidra med mer helhetlig innsats på feltet. The

---

<sup>1</sup> En grønn løsning er en teknologi, produkt eller prosess som er bedre for miljøet enn det som brukes i dag.

<sup>2</sup> Samtidig er hovedvekten av løsninger fortsatt definert som grønne. Tall fra portalen viser at 2 prosent av løsningene som tilbys er utelukkende bærekraftige og ikke faller inn under de opprinnelige inklusjonskriteriene.

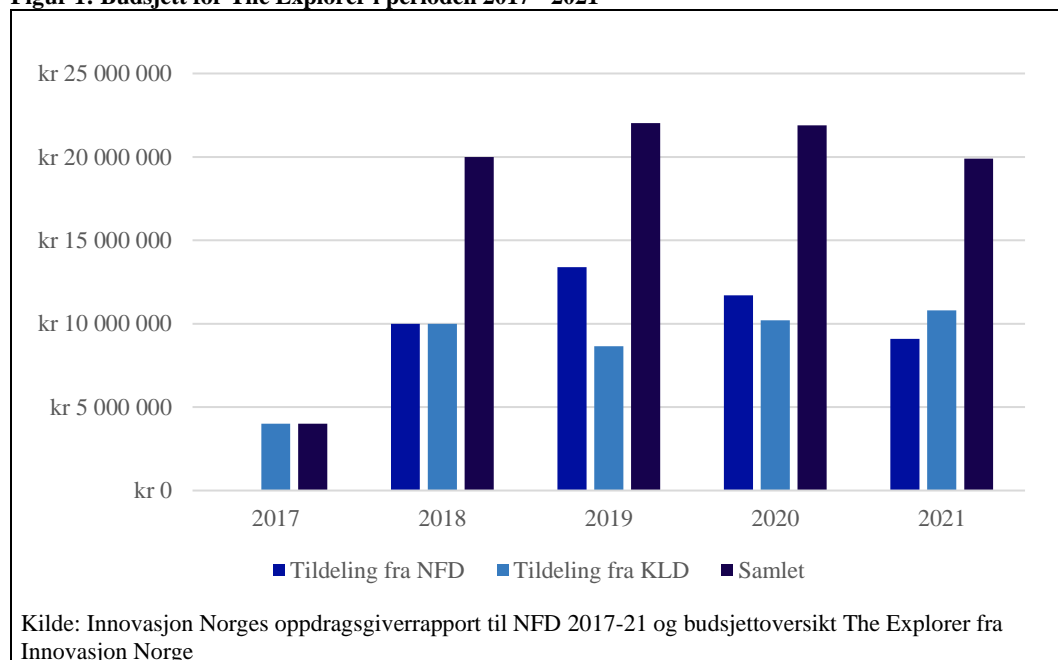
Explorer som merkevare skal gradvis fases ut i løpet av 2022, og plattformen inkorporeres da i Business Norway sitt arbeid.

### 2.1.1 Omfang og budsjett

Tall fra nettsiden til The Explorer viser at 442 grønne og/eller bærekraftige løsninger blitt publisert og at en av fire norske bedrifter som har publisert sin løsning på nettsiden har oppnådd kontakt med internasjonale partnere.<sup>3</sup>

Til sammen har det blitt bevilget 87,8 millioner NOK til The Explorer i perioden 2017 – 2021. Tildelingene har både kommet fra Klima- og miljødepartementet (KLD) og Nærings- og fiskeridepartementet (NFD). Figur 1 nedenfor illustrerer fordelingen av tildelingene mellom NFD og KLD gjennom hele perioden.

**Figur 1: Budsjett for The Explorer i perioden 2017 - 2021**



## 2.2 Evalueringens problemstillinger

I oppdragsbrevet til Innovasjon Norge i forbindelse med statsbudsjettet for 2020 og 2021 varslet Klima- og miljødepartementet at tiltaket skulle evalueres i 2022. Klima- og miljødepartementet (KLD) og Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) ønsker å evaluere om ordningen har levert etter mål og formål. De overordnede problemstillingene i oppdraget er:

<sup>3</sup> <https://www.theexplorer.no/no/about/about-norske-bedrifter/>



- Evaluere i hvilken grad The Explorer bidrar til måloppnåelse
  - I hvilken grad utløser ordningen økt eksport av grønne løsninger?
  - Hvorfor har ordningen oppnådd begrenset finansiering fra privat næringsliv, og hva kan eventuelt gjøres for å øke denne finansieringen?
  - Hvilke eventuelle endringer vil bidra til en bedre måloppnåelse?
  
- Vurdere hvorvidt mål og formål for ordningen synes hensiktsmessige
  - I hvilken grad står kostnadene ved å utvikle og drifte ordningen i forhold til måloppnåelsen?
  - Hva slags uløst potensiale har ordningen? Vurder dette i den grad det er mulig.
  - I hvilken grad bidrar ordningen til å løse en markedssvikt av betydning? Vurder dette i den grad det er mulig.

## 2.3 Rapportens innhold

I kapittel 3 presenteres det metodiske fundamentet for evalueringen. De resterende kapitlene i rapporten er strukturert etter evalueringens operasjonaliserte problemstillinger. I kapittel 4 belyser vi ordningens rasjonale og relevans, mens kapittel 5 adresserer bruk av og organisering av ordningen. Kapittel 6 tar for seg hvilke resultater og effekter som er oppnådd som følge av ordningen, mens kapittel 6 presenterer evalueringens hovedfunn og anbefalinger for videreutvikling av ordningen.

## 3. Metodisk fundament

I dette kapittelet belyser vi datakildene som er tatt i bruk for å besvare evalueringens problemstillinger. Vi har både benyttet dokumentanalyse, gjennomført enkelt- og gruppeintervjuer med sentrale myndigheter, virkemiddelaktører og bedrifter samt gjennomført spørreundersøkelser rettet mot norske bedrifter og internasjonale bedrifter/investorer. I tillegg har vi gjennomført en avsluttende workshop med en rekke sentrale aktører.

### 3.1 Eksplorative intervju

I oppdragets innledende faser gjennomførte vi eksplorative intervjuer med representanter fra det strategiske rådet for The Explorer og ansvarlige aktører for drift av The Explorer ved Innovasjon Norge. Hensikten med disse intervjuene var å øke prosjektteamets forståelse og innsikt om ordningen, slik at det videre arbeidet ble tuftet på et solid kunnskapsgrunnlag.

### 3.2 Desk-research

En annen datakilde som har blitt brukt er gjennomgang av ulike dokumenter, informasjon og tidligere analyser. Disse ble brukt som et bakteppe, men også i vurderingen av noen av oppdragets problemstillinger. Følgende dokumenter har blitt gjennomgått:

- Bruk av The Explorer – nettrafikk – ip adresser o.l.
- Data om brukeropplevelse fra Innovasjon Norge
- Strategidokumenter, årsrapporter osv.
- Områdegjennomgang av næringsfremme i utlandet (Oslo Economics og PWC)
- Regjeringens Veikart for grønt industriløft

### 3.3 Spørreundersøkelser

Det ble gjennomført to elektroniske spørreundersøkelser. Disse var rettet mot:

- Alle norske bedrifter som har løsninger registrert i The Explorer
- Alle registrerte utenlandske brukere

Tematisk tok de for seg hvordan respondentene ble kjent med The Explorer. Årsaken til hvorfor man valgte å registrere seg på nettsidene til The Explorer, brukeropplevelsen, nytten, den faktiske bruken av The Explorer samt hvilke resultater både de norske bedriftene og de utenlandske brukerne mener at The Explorer har ført til.

### 3.3.1 Spørreundersøkelsen til de norske bedriftene

Spørreundersøkelsen rettet mot de norske bedriftene ble sendt ut til samtlige bedrifter som har registrert sine løsninger på The Explorer. Imidlertid var det slik at enkelte bedrifter hadde registrert mer enn en løsning på hjemmesiden. I disse tilfellene var det oppgitt samme kontaktperson. For å redusere rapporteringsbyrden på kontaktpersonene ble det kun utsendt en undersøkelse per bedrift. Dette medførte at undersøkelsen ble sendt ut til totalt 430 unike e-postadresser, hvorav 189 respondenter besvarte undersøkelsen. 18 respondenter valgte å avstå eller hadde ugyldig e-postadresse.

**Tabell 1: Antall mottakere, respondenter og svar på spørreundersøkelsen rettet mot norske bedrifter.**

	Antall
Totalt antall registrerte norske bedrifter på The Explorer	442
Antall løsninger med unike e-postadresser	430
Utvalg	430
Svar	189
<b>Svarprosent</b>	<b>43 %</b>

### 3.3.2 Spørreundersøkelsen til de utenlandske brukerne

Totalt hadde 1456 utenlandske bedrifter og investorer registrert seg på The Explorer. I forkant av utsendelsen ble det gjort en selekteringsprosess for å fjerne registrerte brukere som ikke fremstod som relevante for undersøkelsen. Dette var bla. representanter for norske myndigheter, privatpersoner osv. I tillegg ble brukere som hadde registrert seg flere ganger fjernet fra respondentlisten. Etter denne selekteringen ble spørreundersøkelsen sendt ut til 1246 brukere med e-postadresser, noe som resulterte i 148 svar på undersøkelsen. Totalt var det 124 respondenter som valgte å avstå fra undersøkelsen eller hadde en ugyldig e-postadresse.

**Tabell 2: Antall mottakere, respondenter og svar på spørreundersøkelsen rettet mot utenlandske brukere**

	Antall
Antall registrerte utenlandske brukere på The Explorer	1456
Antall brukere med unike e-postadresser	1246
Utvalg	1256
Svar	148
<b>Svarprosent</b>	<b>12 %</b>

## 3.4 Dybdeintervjuer

En viktig datakilde for evalueringen har vært kvalitative dybdeintervjuer med nøkkelinformanter. Intervjuene ble gjennomført på bakgrunn av en semistrukturert intervjuguide. Denne definerte hvilke hovedtemaer samtalen dreide seg om, samtidig som den åpnet opp for at dimensjoner og elementer som dukket opp i intervjuet kunne forfølges og utdypes. Guiden tok utgangspunkt i samtlige spørsmål som evalueringen skulle dekke, men ble tilpasset den enkelte informant i forhold til hva som var relevant ut fra deres relasjon og kjennskap til ordningen, typen organisasjon som vedkommende representerer, osv. Det ble gjennomført 14 intervjuer med 24 aktører fra følgende organisasjoner:

- Klima- og miljødepartementet
- Nærings- og fiskeridepartementet
- Utenriksdepartementet
- Innovasjon Norge (inkludert Visit Norway, Invest In Norway og utekontor)
- NORWEP
- NHO
- Finans Norge
- Abelia
- WWF
- Private selskaper (5 stykker). Disse ble rekruttert i samarbeid med Innovasjon Norge, og var alle bedrifter som har anvendt The Explorer aktivt.

Hensikten med intervjuene med var først og fremst å belyse spørsmålene knyttet til organisering, drift, kostnadseffektivitet og videreutvikling av The Explorer. Som del av oppdraget har vi også gjennomført dybdeintervjuer med 5 norske selskaper som har registrert sine løsninger på The Explorer. Gjennom disse fikk vi dybdeinnsikt i hvordan The Explorer har blitt bruk samt hva som har vært det konkrete utbyttet for disse bedriftene.

## 3.5 Workshop

Det ble gjennomført en avsluttende workshop med sentrale interessenter. Formålet med denne var å presentere hovedresultatene fra evalueringen, samt å diskutere og få innspill til hvordan virkemiddelapparatet best bør rigges for å bidra til eksport av norske grønne løsninger. Workshopen ble arrangert som en elektronisk workshop via Teams den 2. desember 2022. Følgende organisasjoner deltok:

- Klima- og miljødepartementet
- Nærings- og fiskeridepartementet
- Olje- og energidepartementet
- Innovasjon Norge
- NORWEP
- Norwegian Maritime Exporters
- NHO
- Finans Norge
- LO

## 3.6 Vurdering av datamaterialet

Det samlede datamaterialet gir oss et godt grunnlag for å besvare de ulike problemstillingene. Dokumentstudien og dybdeintervjuene bidrar særlig til vurderingen av problemstillingene som handler om organisering, drift, kostnadseffektivitet og videreutvikling av The Explorer, mens spørreundersøkelsene gir innblikk hvordan målgruppene har brukt The Explorer, samt i vurderingen av tjenestens innretting og hva den bidrar med for hver enkelt bedrift.

Spørreundersøkelsene er viktig for å kunne vurdere måloppnåelsen til The Explorer. Svarprosenten på undersøkelsene ligger på henholdsvis 43 prosent blant de norske bedriftene og 12 prosent blant de utenlandske aktørene. Selv om svarprosenten gjerne skulle vært enda høyere, er likevel antall svar på et rimelig bra nivå. Feilmarginen på undersøkelsen til de norske bedriftene ligger på 5 prosent, mens den er på 7,5 prosent for de utenlandske aktørene. Både for de norske og utenlandske virksomhetene er det grunn til å tro at det er en overvekt av de som har benyttet The Explorer aktivt blant de som har svart. Det innebærer at de ikke er grunn til å anta at resultatene ville ha blitt bedre dersom man hadde svar fra alle i populasjonen.

## 4. Rasjonale og relevans

Områdegjennomgangen av næringsfremme i utlandet indikerer at norske bedrifter har stor nytte av Norges omdømme i deres internasjonaliseringsprosesser.<sup>4</sup> Norske næringer har i tillegg behov for å spre informasjon om produktene sine ved hjelp av markedsføring i utlandet for å lykkes med eksport. Som nevnt innledningsvis ble The Explorer opprettet som en satsing i 2017 etter initiativ av Solberg-regjeringen.

I dette kapitlet legger vi vekt på å løfte blikket og gjøre en mer prinsipiell og teoretisk vurdering av ordningen. Vi belyser både innretningen og relevansen til The Explorer for å kunne gjøre eventuelle endringer i den. Vi ta for oss følgende spørsmål:

- Hva er rasjonalet for The Explorer?
- Hvordan ser en for seg å oppnå de overordnede målsetningene? (Relevans)
- Hva er bedriftenes betalingsvilje for tjenestene som The Explorer tilbyr?

### 4.1 Rasjonalet for The Explorer

Offentlig virkemiddelbruk på et område har ofte sin begrunnelse. Effektiv virkemiddelbruk dreier seg da om å fjerne eller redusere denne markedssvikten, og skal i prinsippet bidra til bedret ressursallokering samlet sett. I henhold til «kriterier for god virkemiddelbruk» (Heum, 2012<sup>5</sup>) må det foreligge markedssvikt som hemmer verdiskaping og vekst, markedssviktens konsekvenser må være tilstrekkelig store, og virkemiddelet som benyttes må være egnet til å korrigere markedssvikten på en måte som overstiger styringssvikten som kan være knyttet til offentlige inngrep i markedet.

#### 4.1.1 Markedssvikt

Det primære samfunnsøkonomiske rasjonalet for ordningen er først og fremst knyttet til at det eksisterer **mangelfull informasjon om eksport- og samarbeidsmuligheter**. Det er ressurskrevende for små- og mellomstore bedrifter å skaffe seg informasjon om potensielle samarbeidspartnere og kunder. De norske bedriftene kjenner ikke til og har utfordringer med å finne fram til de utenlandske bedriftene og investorene. På den andre siden vet ikke de utenlandske bedriftene og investorene hvordan de skal finne fram til de norske bedriftene og løsningene. God informasjon om eksport- og samarbeidsmuligheter er et felles gode, og det innebærer at det er behov for en koblingsboks som hjelper både de utenlandske og norske aktørene å finne sammen. The Explorer er nettopp en slik form for koblingsboks.

---

<sup>4</sup> [Områdegjennomgang av næringsfremme i utlandet \(2018\) – Oslo Economics og PWC](#)

<sup>5</sup> [https://openaccess.nhh.no/nhh-](https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/166772/A03_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[xmlui/bitstream/handle/11250/166772/A03\\_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/166772/A03_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

I tillegg til den markedssvikten som først og fremst begrunner hvorfor det behov for et virkemiddel på feltet, eksisterer det også følgende kombinasjoner av markedssvikt som er knyttet til The Explorer:

- **Ufullkommen konkurranse.** Et annet forhold som kan bidra til avvik mellom privatøkonomisk og samfunnsøkonomisk lønnsomhet, er ufullkommen konkurranse. Dette kan f.eks. oppstå som følge av stordriftsfordeler i produksjonen. Slike stordriftsfordeler er i utstrakt grad til stede for utviklingen av grunnplattformen for The Explorer. Dette gjør at private bedrifter vil være forsiktede med å gjøre en slik investering, særlig når den i stor grad er innrettet mot innovative små- og mellomstore med en begrenset betalingsvilje og betalingssevne.
- **Eksterne virkninger.** Eksterne virkninger oppstår når konsum- eller produksjonsaktiviteter til en konsument eller en bedrift påvirker andre konsumenter eller bedrifter på en annen måte enn gjennom markedsprisene. The Explorer er trolig gjenstand for positive eksterne virkninger som følge av deltagelse fra en ekstra bedrift, inntil et visst nivå, øker marginalnyttene for de andre bedriftene. Dette skyldes at et stort antall av bedrifter/løsninger på The Explorer vil gjøre det mer interessant for utenlandske aktører å registrere seg og bruke den aktivt.

I tillegg til de mer samfunnsøkonomiske argumentene som er med på å begrunne eksistensen av The Explorer, eksisterer det også noen mer praktisk rettede argumenter for ordningen. Før det første er ordningen et virkemiddel som brukes som et promoteringsverktøy av Norge og norske bedrifter som relevante for å møte behov knyttet til det grønne skiftet. Den er dermed en del av en større innsats rettet mot merkevarebygging av Norge. For det andre spiller The Explorer en rolle når det gjelder å dekke en del utordringer som bedriftene har når det gjelder praktisk markedskommunikasjon. Intervjuene med bedriftene og Innovasjon Norge viser at bedriftene ikke klarer å utarbeide gode nok profiler for å nå ut i markedet. Bedriftene mangler både praktisk markedsføringskompetanse og journalistisk kompetanse knyttet til å lage lett forståelige profiler og selge inn et budskap.

### 4.1.2 Styringssvikt

I tråd med argumentasjonen til Heum (2012<sup>6</sup>) er tilstedeværelsen av markedssvikt kun en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for å legitimere The Explorer. Det kan også være styringsvikt<sup>7</sup> til stede, og den er knyttet til følgende forhold:

- Samfunnsøkonomiske kostnader ved å kreve inn skatt. Skattefinansiering innebærer vridninger i ressursbruken fordi skatten utgjør en kile mellom prisen til tilbyder og prisen til den som etterspør. Skattekostnaden er i hovedsak et uttrykk for det effektivitetstapet som oppstår på grunn av vridninger i ressursbruken. Denne kostnaden må en ta hensyn til ved vurderinger av ordningens samfunnsøkonomiske lønnsomhet (se DFØs veileder for gjennomføring av samfunnsøkonomiske analyser fra 2014).
- Det er ikke sikkert at Innovasjon Norge rekrutterer de riktige bedriftene til å delta. Det kan også ha blitt gitt støtte til bedrifter som ville realisert aktiviteten uten The Explorer eller at en velger ut virksomheter som ikke har den høyeste effekten av deltakelsen. Hvis dette er tilfelle, blir den samfunnsøkonomiske avkastningen lavere enn det den kunne ha vært.
- The Explorer kan i prinsippet bidra til at andre lønnsomme bedrifter blir utkonkurrert eller at lønnsomheten i dem blir redusert. Det må både vurderes i hvilken grad The Explorer kan ha betydning for konkurransesituasjonen til både nære konkurrenter og produsenter av aktuelle substitutter. Gitt at The Explorer medfører relativt liten støtte per bedrift, er det slik Oxford Research vurderer det lite sannsynlig at ordningen vil ha noen negative bivirkninger når det gjelder konkurransen i markedet.

### 4.1.3 Samlet vurdering

Gjennom å sammenholde konsekvensene av markedssvikten med konsekvensene av styringsvikten, mener vi at markedssvikten er større enn styringsvikten for The Explorer. Det innebærer at det fra samfunnets side vil være hensiktsmessig å finansiere en slik interaksjonsplattform for å markedsføre norske grønne løsninger. Slik Oxford Research vurderer det, er det samfunnsøkonomiske rasjonale for The Explorer velfundert.

---

<sup>6</sup> Op.cit

<sup>7</sup> Styringsvikt innebærer at det er svakheter ved det økonomisk/politiske systemet i et land som gjør at ressursene blir dårligere utnyttet for å dekke behov i samfunnet, dvs. at det oppstår et samfunnsøkonomisk effektivitetstap. Styringsvikten kan oppstå som følge av at offentlige aktører har begrenset informasjon, begrenset kontroll over private markedsrespons, begrenset kontroll over byråkratiet og møter på begrensninger gitt av politiske prosesser.



## 4.2 Relevans

Selv om det samfunnsøkonomiske rasjonale er til stede, er det også nødvendig å belyse i hvilken grad The Explorer er det beste svaret på den påviste markedssvikten, eller om det finnes andre virkemidler for å oppnå like god eller bedre resultater? Dette kan for eksempel være HPO-programmet, Global Growth, messedeltagelser, Team Norway-aktiviteter eller ulike kombinasjoner av disse påkoblet The Explorer.

En måte å vurdere dette er å gå nærmere inn på The Explorer sin virkningskjede. I hvilken grad er det en logisk sammenheng mellom The Explorers innretning, de resultatene som man ønsker å oppnå og sentrale utfordringer som bør løses? Hvilke antagelser har man om hvordan en skal oppnå de overordnede målsetningene og hvilke forutsetninger ligger til grunn for dette? Hva er de særlig kritiske faktorene for å nå frem til utenlandske kunder og investorer, både når det gjelder omfang, innhold og design?

### 4.2.1 Styrke forbindelseslinjen til de overordnede målsetningene

Det er en rekke forhold som er med på å påvirke bedrifters internasjonaliseringsprosesser og eksport, blant annet ulike bedriftsinterne faktorer og det samlede offentlige tilbudet av virkemidler rettet mot eksport og internasjonalisering. Slik Oxford Research vurderer det, er en hovedutfordring med The Explorer slik den har vært innrettet at det er en svakere enn ønskelig forbindelseslinje mellom hva The Explorer tilbyr bedriftene og hva man på ønsker å oppnå på et overordnet (posisjonere Norge som en bærekraftspionér i internasjonale markeder, synliggjøre norske grønne løsninger, øke grønn eksport fra Norge og tiltrekke internasjonale investorer/kapital til Norge). Dette er knyttet til to hovedforhold:

- Ressursinnsatsen per bedrift er liten i omfang, noe som gjør at det er mindre sannsynlig at den vil bidra til de overordnede målene.
- Det er også mange bedriftsinterne forhold som er mer avgjørende for hvordan bedriften lykkes med internasjonaliseringsprosessen.

For å styrke forbindelseslinjen vil det være nødvendig med en mer samlet utnyttelse av de virkemidlene som Innovasjon Norge besitter (HPO-programmet, Global Growth, messedeltagelser og delegasjoner) samt ressursene i regi av Team Norway. Dette er en vei Innovasjon Norge allerede er i ferd med å stake opp. Den nye tilnærmingen vil ha to primære konsekvenser:

- Innovasjon Norge vil jobbe på en annen måte. Man vil i mye større grad jobbe konsentrert mot «varme» markeder, noe som vil gi bedre muligheter for å

realisere de overordnede målene for The Explorer og redusere «time to market» for de norske bedriftene.

- Mulighetene for å realisere ulike former for komplementaritet vil øke. Gjennom en mer helhetlig virkemiddelbruk vil man både kunne oppnå gjensidig forsterkning og kjedet samspill. To virkemidler er gjensidig forsterkende dersom en øker nytten av ett virkemiddel ved å ha tilgang til et annet virkemiddel samtidig. Kjedet samspill foreligger når effekten av ett virkemiddel er større dersom man tidligere har mottatt et annet virkemiddel. For eksempel kan det tenkes at messedeltakelse følges opp med registrering på The Explorer.

#### 4.2.2 Styrke kontakten med utenlandske aktører

En problemstilling som flere av våre intervjuobjekter har vært inne på er i hvilken grad en slik type nettløsning er egnet til å etablere direkte kontakt mellom norske bedrifter og utenlandske kunder og investorer. For å nå frem til kundegruppen innenfor aktuelle sektorer, som eksempelvis energiprodusenter, er et gjennomgående synspunkt at det fordrer en mye mer spisset salgsprosess, både fra bedriftene og fra virkemiddelaktørens side, enn hva en portal som The Explorer kan tilby.

---

*«Sånn som vi kjenner bransjene er det ikke slik at supply chain-ansvarlige hos kundene leter rundt etter løsninger på nettet – i utgangspunktet har de nok å gjøre med å ta imot henvendelsene som kommer.» Jon Dugstad -NORWEP*

---

I dette perspektivet har The Explorer en eksistensberettigelse mer i form av et promoteringsverktøy av Norge og norske bedrifter som relevante for å møte behov knyttet til det grønne skiftet, snarere enn som en arena som skal føre til direkte møter mellom norske bedrifter og interessenter utenfra. Som for arbeidet mot de norske bedriftene er det imidlertid mulig å snu dette bildet gjennom en samlet og mer koordinert virkemiddelbruk rettet mot de utenlandske aktørene (se kapittel 3.2.1 for en nærmere utdyping). Dette vil kreve en mer direkte jobbing mot de utenlandske bedriftene. Som det påpekes fra en representant fra den tyske «Businessportal Norwegen»:

---

*It is not the companies that have to come to the portal, but the portal has to come to the company. Representant fra Businessportal Norwegen*

---

#### 4.2.3 Mulig å få i pose og sekk?

The Explorer har flere hovedmålsetninger, og det er dermed nødvendig å diskutere om det bør være en annen balanse mellom dem. Dette handler særlig om i hvilken grad det er mulig å få i både pose og sekk med tanke på å nå både bedriftsøkonomiske mål og mål

om å profilere Norge som pionér-nasjon innen bærekraft. Gjennom evalueringen finner vi ingen motsetninger her. Snarere er det snakk om synergier mellom dem. I jo større grad man lykkes med å fremme økt eksport gjennom The Explorer, jo mer sannsynlig er det også at Norge vil bli oppfattet som en bærekraftspionér internasjonalt. Gitt at The Explorer har et begrenset budsjett, er det selvsagt slik at det er begrenset hva ordningen bidrar til når det gjelder merkevarebygging av Norge. Poenget her er at det er synergier mellom de to kategoriene av målsetninger.

#### **4.2.4 Oppnådd ønskede atferdsendringer i markedsarbeidet**

For å oppnå de overordnede målsetningene til The Explorer, er et premiss at det også er nødvendig å få til atferdsendringer i bedriftenes markedsarbeid. Evalueringen viser at man lagt på vei har lyktes i dette. Flere av intervjudeltakerne peker på at The Explorer er et relevant verktøy for å sette i gang refleksjonsprosesser og profesjonalisering av markedsføringsarbeidet i norske bedrifter. Tradisjonelt er norske teknologifokuserte små og mellomstore bedrifter kjent for å være ingeniørdrevne med «fax-maskin ved kaffetrakter» som markedsføringsavdeling. Etter evaluators vurdering er det hensiktsmessig at det er etablert en slik form for katalysator for heving av bedriftenes bevissthet rundt markedsføring og for faktisk styrking av markedsføringskompetansen.

### **4.3 Hva er betalingsvilligheten for tjenestene som tilbys gjennom The Explorer?**

En dimensjon som er med på å si noe om bedriftenes nytte av The Explorer er hvor mye de er villige til å betale for tjenestene. Å la næringslivet selv stå for finansieringen av tjenesten kan i prinsippet ha klare positive sider, og bidra til å skape nærhet til bransjene. Profilering på The Explorer har hittil vært kostnadsfritt for norske bedrifter som møter kriteriene for å inngå i tjenesten. I følge intervjuet vi gjennomførte med NHO kan dette skyldes at det fra næringslivets side er mindre behov for tjenesten i større bedrifter som har budsjett til bedriftsspesifikk markedsføring på egenhånd. Mindre bedrifter, gjerne i en oppstartsfase, har på den andre siden ikke mulighet til å forplikte seg til å være med på medfinansiering på grunn av at de er inne i et utviklings- og innovasjonsløp og har en uforutsigbar likviditetssituasjon.

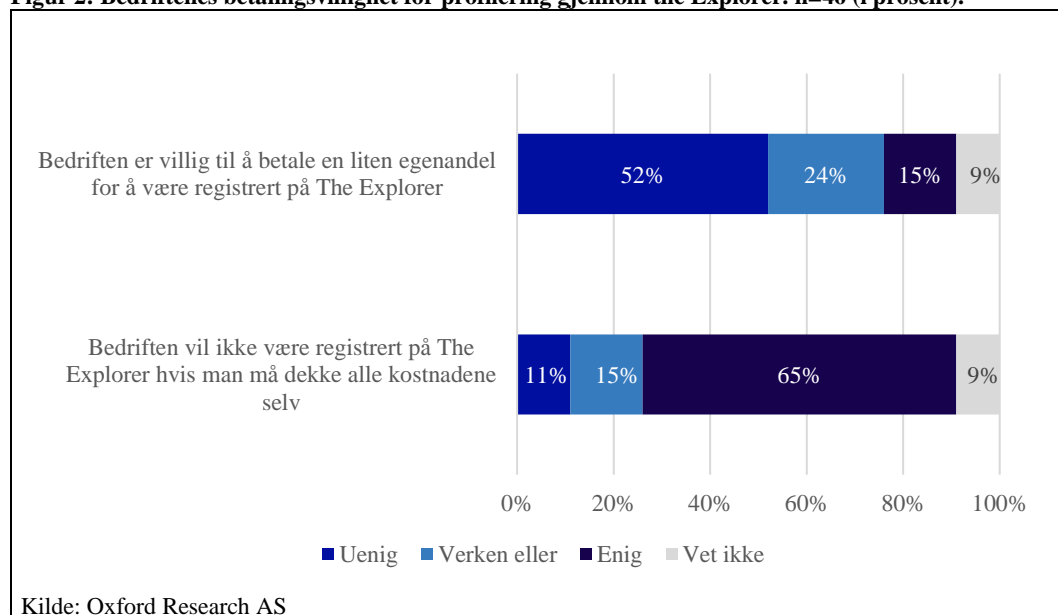
Intervjuene med representantene fra Innovasjon Norge viser at også de vurderer det som lite realistisk å ha en generell brukerbetaling som gir bedriftene adgang til å legge profilere sine løsninger på The Explorer. Innovasjon Norge har imidlertid forsøkt å etablere en brukerbetaling etter modell fra Visit Norway, hvor bedriftene får anledning til

å kjøpe «retargeting»<sup>8</sup>. I 2021 var det 5 bedrifter som valgte en slik løsning, og disse betalte til sammen rundt 50 000 kroner. Dette er vanskelig å forsvare en slik modell ut fra et nytte/kostandsperspektiv, og det er også utfordrende at man ikke har anledning til å være med helt ut i retargeting-prosessen.

### 4.3.1 Svært begrenset betalingsvillighet i bedriftspopulasjonen

For å få et innblikk i hva som er bildet i bedriftspopulasjonen, har vi gjennom spørreundersøkelsen til bedriftene undersøkt i hvilken grad de er villige til å betale for de tjenestene som tilbys gjennom The Explorer. Som det vises i figur 2 er betalingsvilligheten for profilering gjennom The Explorer svært begrenset. Rundt to tredjedeler av virksomhetene ville ikke ha registrert seg på The Explorer hvis de hadde måtte dekke alle kostandene selv og kun 15 prosent er i stor grad enige i at de er villige til å betale en liten egenandel for å være registrert på The Explorer.

**Figur 2: Bedriftenes betalingsvillighet for profilering gjennom the Explorer. n=46 (i prosent).**



<sup>8</sup> Retargeting gjør det mulig å annonsere mot personer som allerede kjenner nettstedet og har vist en interesse for det som tilbys i sosiale medier som Facebook og LinkedIn, eller i Google gjennom Google Ads. Kilde: [Synlighet AS](#)

### 4.3.2 Mulig modell for egenbetaling

I spørreundersøkelsen er bedriftenes vurdering av betalingsvilligheten basert på hvordan The Explorer har vært innrettet så langt. Som en del av intervjuene med bedriftene har vi i tillegg undersøkt om det er mulig å komme fram til andre modeller for egenbetaling dersom man i større grad jobber med virkemiddelpakker rettet mot et «oppvarmet» marked. Noen få av bedriftene signaliserer at de er å villig til å betale for dette, men basert på materialet vårt er vi ikke i stand til å belyse hvor representativt dette bildet er. Dersom Innovasjon Norge velger å se nærmere på modeller for egenbetaling, vil det være mest nærliggende å vurdere hvordan det digitale tilbudet kan inkorporeres i andre eksisterende virkemidler med delvis egenbetaling, for eksempel HPO-programmet og Global Growth. Det vil være en enkel og kostnadseffektiv løsning.

## 4.4 Oppsummering

Det er ulike former for markedssvikt til stede som hindrer de utenlandske og norske aktørene å finne sammen. Dette er i seg selv ikke nok til å legitimere et offentlig inngrep. Det finnes også styringssvikt. Gjennom å sammenholde konsekvensene av markedssvikten med konsekvensene av styringssvikten, mener vi at markedssvikten er større enn styringssvikten for The Explorer. Det innebærer at det fra samfunnets side vil være hensiktsmessig å finansiere en slik interaksjonsplattform for å markedsføre norske grønne løsninger. Slik Oxford Research vurderer det, er det samfunnsøkonomiske rasjonale for The Explorer velfundert.

Selv om det samfunnsøkonomiske rasjonale for ordningen er til stede, er det også en annen sentral forutsetning som må være på plass før det er ønskelig å drifte denne typen ordning. Det må være sannsynlig at ordningen er innrettet på en hensiktsmessig måte. Evalueringen viser at det er en god sammenheng mellom The Explorers innretning og de resultatene man ønsker å oppnå, men at det er en svakere link enn ønskelig mellom hva The Explorer tilbyr bedriftene og hva man på ønsker å oppnå på et overordnet nivå. Dette er knyttet til to hovedforhold:

- Ressursinnsatsen per bedrift er liten i omfang.
- Det er mange andre bedriftsinterne forhold som er mer avgjørende for hvordan bedriften lykkes med internasjonaliseringsprosessen.

For å bidra til bedre måloppnåelse vil det være nødvendig med en mer samlet utnyttelse av de virkemidlene som Innovasjon Norge besitter internt (HPO-programmet, Global Growth, messedeltagelser og delegasjoner) samt ressursene i regi av Team Norway. Dette er en vei Innovasjon Norge allerede er i ferd med å stake opp.

En dimensjon som kaster lys over bedriftenes nytte av The Explorer er hvor mye de er villige til å betale for tjenestene. Evalueringen viser at bedriftenes betalingsvillighet for profilering gjennom The Explorer svært begrenset. Dette skyldes først og fremst at mange av bedriftene er inne i et utviklings- og innovasjonsløp, og har en uforutsigbar likviditetssituasjon.

## 5. Bruk og organisering

I dette kapittelet går vi inn på hvordan de norske bedriftene og de internasjonale brukerne har blitt rekruttert til å registrere sine løsninger på The Explorer, hvordan de opplever brukervennlighet og i hvilken grad de faktisk bruker portalen. Vi ser også på hvordan Innovasjon Norge har organisert arbeidet med å utvikle portalen i seg selv, og hvordan det har blitt jobbet med å få den til å virke sammen med andre verktøy for å fremme internasjonalisering av grønne norske selskaper.

### 5.1 Kjennskap og registrering

Fra mai 2018 lanserte Innovasjon Norge The Explorer som plattform og gikk aktivt inn for å rekruttere et basisutvalg av aktuelle norske bedrifter. Innovasjon Norge så på det som nødvendig å etablere en kritisk masse av bedrifter, løsninger og artikler for å ha innhold i portalen som kunne vises frem. I arbeidet med å rekruttere bedrifter til portalen har Innovasjon Norge både være i direkte kontakt med aktuelle bedrifter og brukt programmer som Global Growth, tilskuddsordninger og internasjonaliseringsrådgivere for å gi bedrifter tilbud om å profilere sine løsninger på The Explorer. I tillegg til dette spilte medlemmer fra Strategisk råd for The Explorer inn forslag til bedrifter.

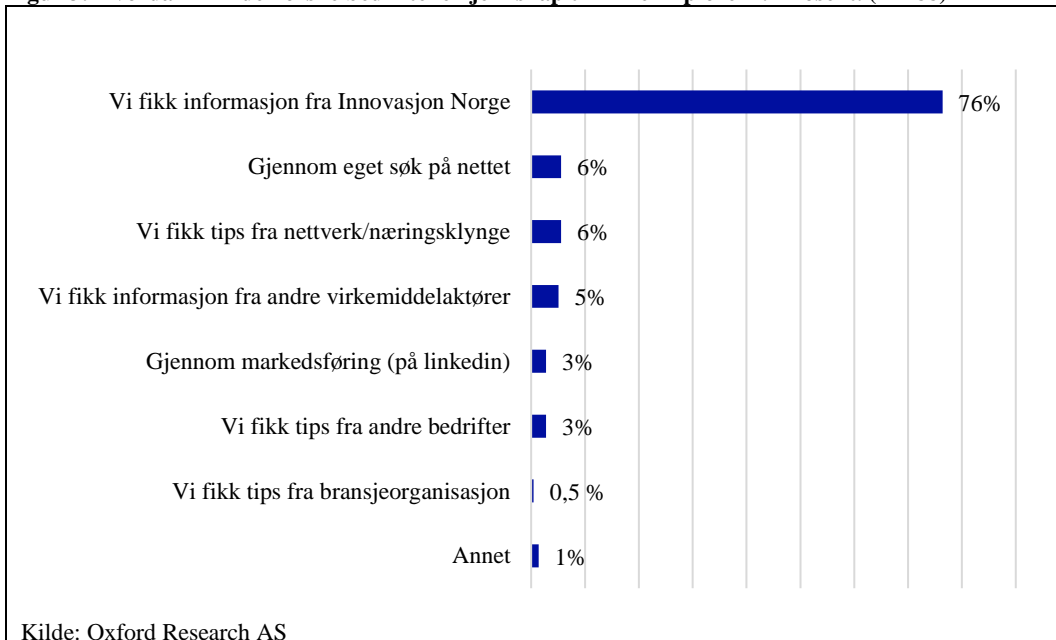
På den internasjonale lanseringen av The Explorer på Green Tech Festival i Berlin i 2019 var det registrert 200 løsninger fra norske bedrifter. I tillegg var det produsert et betydelig antall artikler som ble publisert på portalen. Fra dette tidspunktet begynte Innovasjon Norge å rette mer av kommunikasjonen ut mot mulige kunder og investorer samt øvrige interessenter i utlandet. Parallelt med denne dreiningen jobbet Innovasjon Norge for å sikre et jevnt tilsig av løsninger. Per oktober 2022 var det publisert rett i underkant av 500 løsninger på portalen.

#### 5.1.1 Hvordan fikk man kjennskap til The Explorer?

For at The Explorer skal fungere godt i praksis, er en forutsetning at man lykkes i å gjøre ordningen kjent og rekruttere et bredt spekter av relevante bedrifter. Hvordan de norske bedriftene fikk kjennskap til The Explorer er noe vi har spurt de om i spørreundersøkelsen.

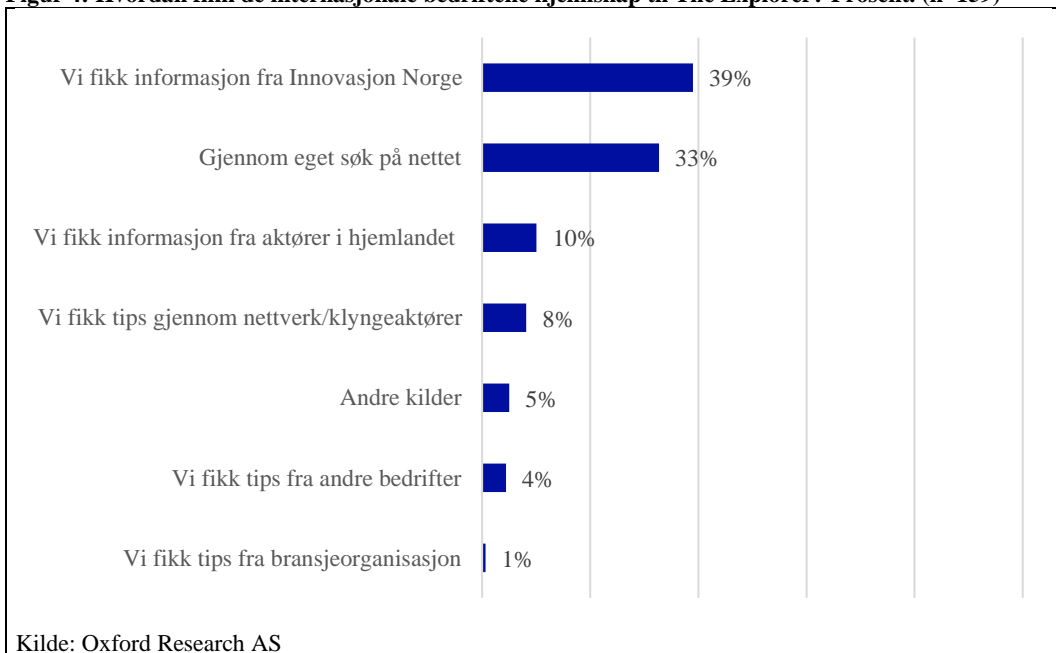
I neste figur (fig. 3) vises det hvordan de norske bedriftene fikk kjennskap til The Explorer. Resultatene viser at tre av fire respondenter fikk kjennskap til ordningen som følge av Innovasjon Norges informasjonsarbeid. De øvrige respondentene oppgir at de har fått informasjon om The Explorer gjennom andre kanaler, som eksempelvis gjennom egne søk på nett og informasjon fra nettverk og klyngeorganisasjoner.

**Figur 3: Hvordan fikk de norske bedriftene kjennskap til «The Explorer»? Prosent. (n=188)**



Figur 4 viser de internasjonale aktørenes svar på spørsmålet om hvordan de fikk kjennskap til The Explorer. Nesten fire av ti respondenter (39 prosent) oppgir at de fikk informasjon om The Explorer direkte fra Innovasjon Norge. En av tre respondenter oppgir at egne søk på nettet også har vært viktig kilde til informasjon. I likhet med de norske bedriftene er også bransjeorganisasjonene den informasjonskilden færrest internasjonale brukere oppgir har vært kilden til informasjon om The Explorer.

**Figur 4: Hvordan fikk de internasjonale bedriftene kjennskap til The Explorer? Prosent. (n=159)**



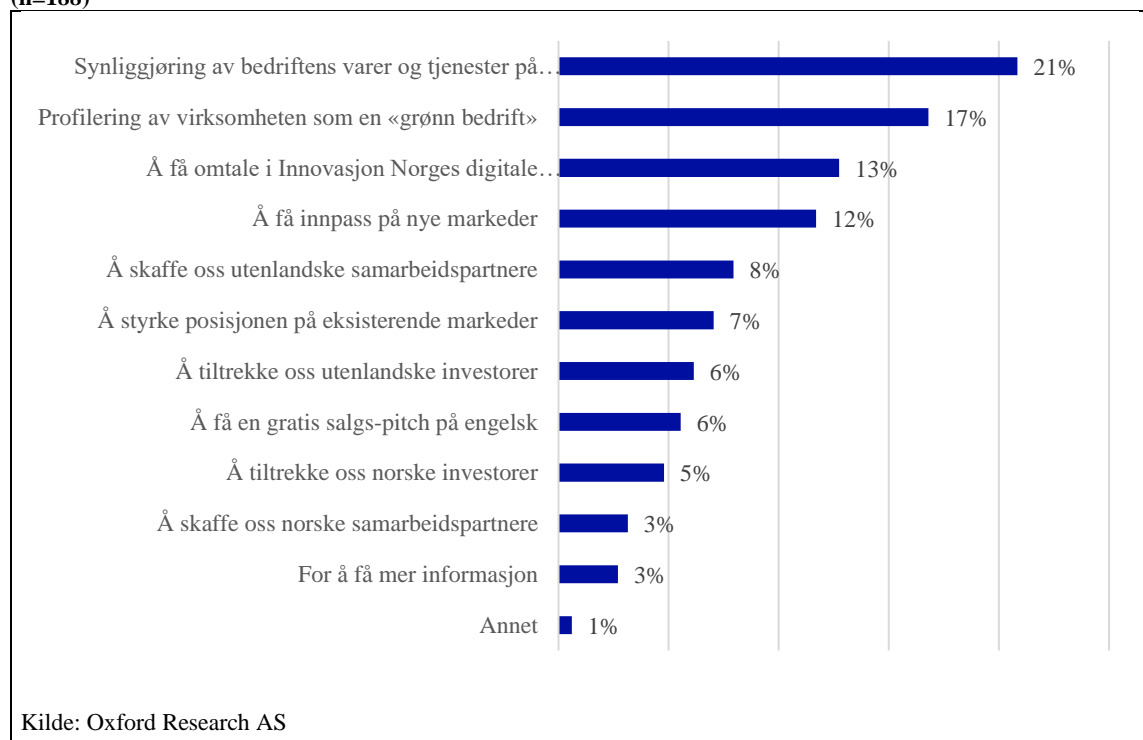


## 5.1.2 Hvorfor har man valgt å registrere seg på The Explorer?

I arbeidet med å kartlegge bedriftenes bruk av The Explorer har vi i spørreundersøkelsen til de norske bedriftene spurt dem om årsakene til at de valgte å registrere seg på The Explorer. Figur 5 viser respondentenes svar på spørsmålet.

En av fem respondenter oppgir at årsaken til at de valgte å registrere bedriften på The Explorer er at de vil synliggjøre varer og tjenester på internasjonale markeder, mens den nest viktigste årsaken er et ønske om profilering av bedriften som «grønn bedrift» (17 prosent). Mellom tre og fem prosent av respondentene oppgir at årsaken til registrering skyldes at de ønsker å tiltrekke seg norske investorer eller finne norske samarbeidspartnere. Færrest respondenter oppgir at de ønsker hjelp til å utvide sitt norske marked.

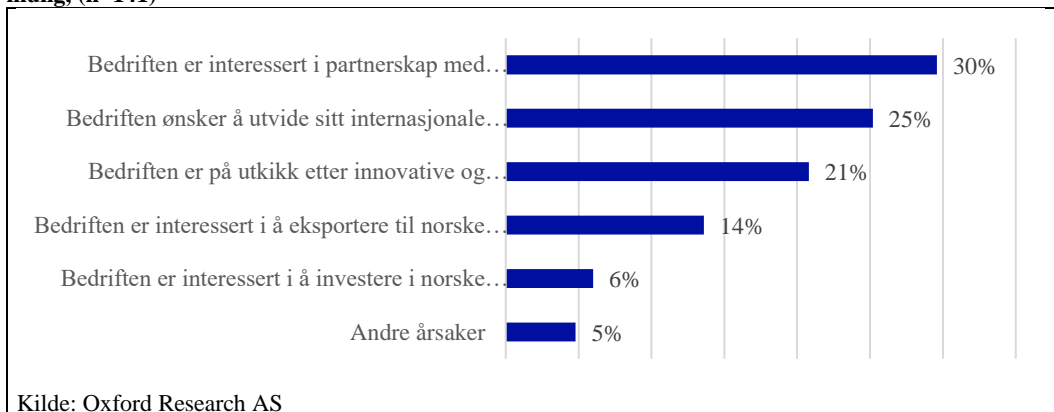
**Figur 5: Årsaken til registrering av bedriften på The Explorer? Norske bedrifter. Flere valg mulig, (n=188)**



De internasjonale brukerne av The Explorer ble også spurt om årsaken til registreringen på The Explorer. Som det vises i figur 6 så oppgir flest respondenter at mulighetene for å inngå partnerskap med norske bedrifter som den viktigste årsaken til registrering (30

prosent). Andre viktige årsaker er ønsket om å utvide sitt internasjonale nettverk (25 prosent) og mulighetene for å finne innovative og bærekraftige løsninger (21 prosent). Det er svært få (6 prosent) som trekker fram at årsaken til registrering skyldes interessen for å investere i norske løsninger. Dette virker rimelig gitt at det er relativt få investorer blant de utenlandske aktørene som har registrert seg.

**Figur 6: Årsaken til registrering av bedriften på The Explorer? Internasjonale bedrifter. Flere valg mulig, (n=141)**

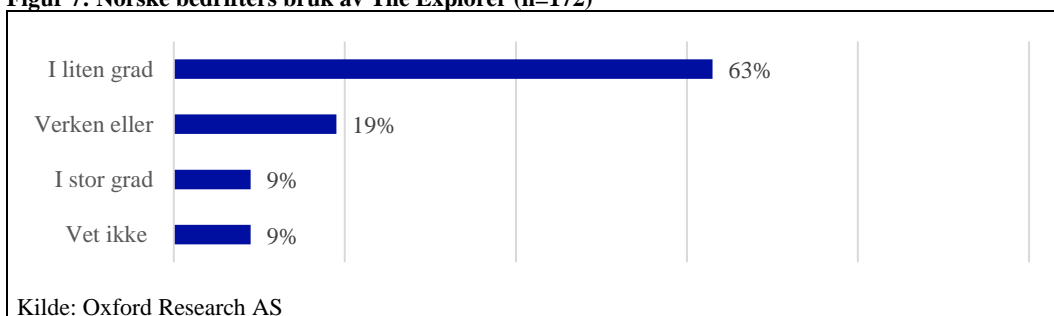


## 5.2 Bruken av The Explorer

### 5.2.1 Omfanget av bruk

Figur 7 viser at The Explorer er lite brukt blant de norske bedriftene som har registrert sine løsninger på nettsidene. Mer enn tre av fem respondenter oppgir at de i liten grad har tatt The Explorer i bruk, mens 9 prosent av respondentene forteller at deres bedrift i stor grad har brukt The Explorer.

**Figur 7: Norske bedrifters bruk av The Explorer (n=172)**

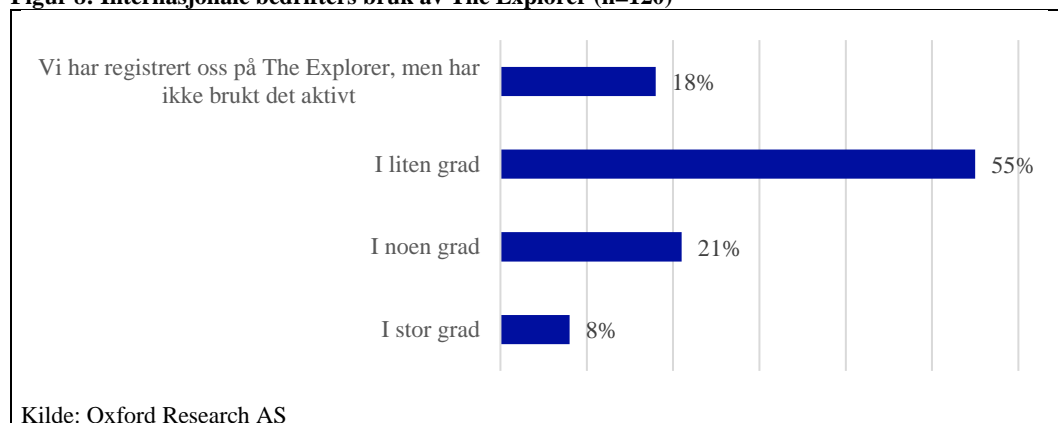


Figur 8 viser at resultatene fra de internasjonale brukerne i stor grad er sammenfallende med de norske bedriftene. Nesten en av fire respondenter (18 prosent) oppgir at de har registrert seg på The Explorer, men at de ikke bruker plattformen aktivt. Over halvparten

(55 prosent) oppgir at de i liten grad bruker The Explorer. Bare åtte prosent av respondentene oppgir at de har i stor grad tatt The Explorer i bruk. Dersom en slår sammen svarkategoriene blir bildet enda tydeligere:

- Nesten tre av fire respondenter (73 prosent) oppgir at de kun har registrert seg, eller i liten grad har brukt The Explorer.
- I underkant av tre av ti respondenter (29 prosent) oppgir å ha brukt The Explorer i noen eller stor grad.

**Figur 8: Internasjonale bedrifters bruk av The Explorer (n=120)**



## 5.2.2 Årsaker til lite bruk av The Explorer

Respondentene som indikerte at de i liten grad hadde tatt i bruk The Explorer ble bedt om å utdype (gjennom fritekstbesvarelser) hva som var årsakene til at bedriften ikke hadde tatt The Explorer mer aktivt i bruk. To hovedkategorier av svar danner seg basert på gjennomgangen av fritekstbesvarelsene. Disse er:

- Manglende nytte av å ta i bruk The Explorer etter publisering
- Ressurskrevende oppfølging etter publisering

Majoriteten av fritekstbesvarelsene knytter seg til at respondentene oppfatter at det er utfordrende å se nytten av å ta i bruk The Explorer etter at bedriftens løsning(er) har blitt publisert. Flere peker på planer knyttet til oppfølgende markedsføring eller kontakt med internasjonale samarbeidspartnere etter publisering, men at dette har stoppet opp. Årsakene det pekes på er at bedriftene i liten grad kan spore trafikk og kontakt med mulige internasjonale samarbeidspartnere tilbake til The Explorer. Sitatet nedenfor er illustrerende for flere respondenters opplevelser når det kommer til bruken av The Explorer:

---

*Vi har registrert oss på The Explorer for å fremme vår grønne teknologi. Vi har tilsvarende informasjon på vår egen hjemmeside og henviser potensielle kunder / kunder og samarbeidspartnere til hjemmeside. The Explorer er nok dessverre ikke et sted vi automatisk går til for å søke opp norsk grønn teknologi til eget bruk (leverandører, etc.). Dette kommer av at vi ikke er bevisst det i daglig bruk / innhenting av tilbud, osv.*

---

Den andre svarkategorien tyder på at det oppleves som ressurskrevende å bruke profileringen i markedsføringsammenheng, og at det innholdet på The Explorer er mindre nyttig enn andre profileringskanaler. En respondent oppgir følgende svar:

---

*Mangel på tid, usikker på hvor mange vi når, og dermed value for money.*

---

Også de internasjonale brukerne har blitt spurt om årsakene til hvorfor de i liten grad har tatt i bruk The Explorer etter å ha registrert seg på plattformen. Majoriteten av svarene knytter seg til tre overordnede årsaker:

- Bedriften er i en utviklingsfase hvor samarbeid med norske bedrifter som leverer grønne og bærekraftige løsninger er mer realistisk på lengre sikt
- Manglende informasjon om mulighetene for samarbeid mellom norske og internasjonale bedrifter
- Det er få aktuelle samarbeidspartnere blant de norske bedriftene som har profilert sine løsninger på The Explorer som passer deres egne behov

Eksempelvis oppgir en respondent hvordan de i liten grad fant aktuelle samarbeidspartnere som passet deres egen profil.

---

*At a first glance there weren't any evident business opportunities that interested us. The businesses we're interested in were mainly found through other channels. In time the portal might be used more actively.*

---

## 5.3 Brukeropplevelsen på The Explorer

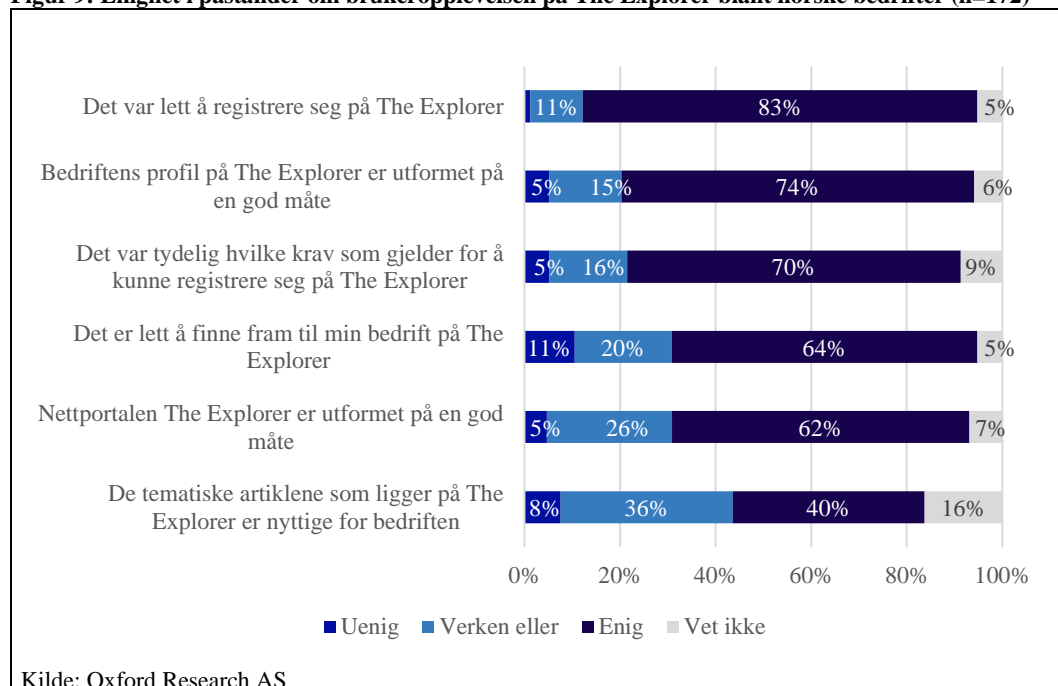
Både de norske bedriftene og de internasjonale brukerne ble i spørreundersøkelsen bedt om å ta stilling til en rekke påstander angående brukeropplevelsen knyttet til registrering, utforming og innholdet på The Explorer. Overordnet er majoriteten av respondentene godt fornøyd med brukeropplevelsen. Imidlertid er en mindre andel av de internasjonale brukerne enige i at The Explorer bidrar i arbeidet med å identifisere norske

samarbeidspartnere og investeringsmuligheter. Figur 9 viser de norske bedriftenes vurderinger av brukeropplevelsen på The Explorer.

Svarene viser at de færreste synes å oppleve det som problematisk å registrere sin løsning på nettsidene. Kravene til registrering fremstår også som lettfattelige. Majoriteten av respondentene (74 prosent) synes at bedriftens profil er utformet på en god måte, samt at det er lett å finne frem til bedriftens profil på nettsidene (64 prosent).

KLD har helt siden etableringen av The Explorer vært opptatt av og bedt om at Innovasjon Norge prioriterer utarbeidelse av mer generelle tematiske artikler. Imidlertid er det kun 40 prosent av virksomhetene som er enige i påstanden om at de tematiske artiklene som ligger på nettsidene til The Explorer er nyttige for deres bedrift. Dette indikerer at det framover er behov for en nærmere diskusjon om hvordan prioriteringene mellom enkeltprofiler og artikler bør være. Denne diskusjonen må da ta innover seg at The Explorer framover er tiltenkt å inngå i en mer samlet satsing på eksportfremme av norske, grønne løsninger. Slik evaluator vurderer det, er det da rimelig å tro at nytten av de tematiske artiklene vil øke. Blant annet vil de være en viktig innfallspport for å vise hva Norge kan tilby i bredt. Med andre ord bidrar artiklene til at The Explorer også blir en ordning for merkevarebygging av Norge, og ikke bare markedsføring av enkeltteknologier.

**Figur 9: Enighet i påstander om brukeropplevelsen på The Explorer blant norske bedrifter (n=172)**

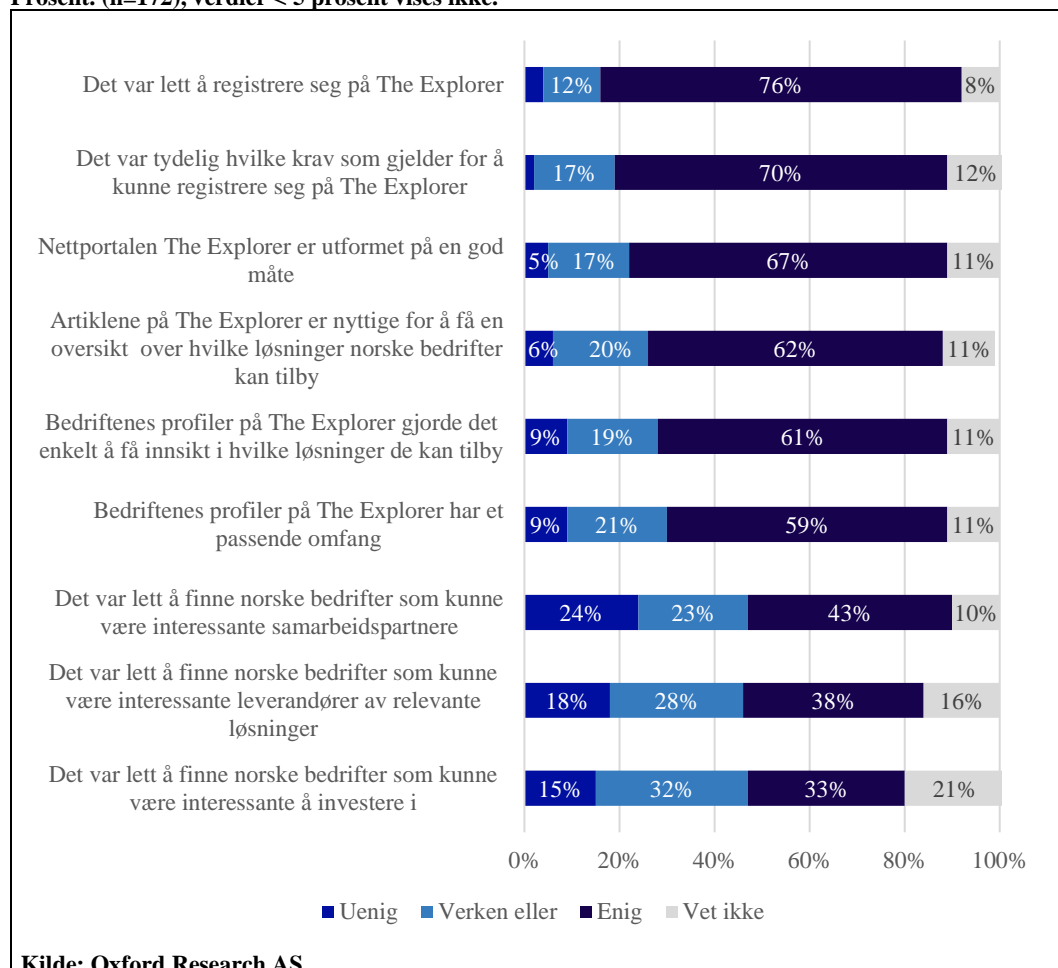


Også de internasjonale brukerne ble bedt om å ta stilling til deres brukeropplevelse knyttet til registrering, utforming og innholdet på The Explorer. Som det framgår av figur

10 er også majoriteten av respondentene her fornøyde med brukeropplevelsen. De trekker fram at det både var lett å registrere seg (76 prosent), tydelig hvilke krav som gjaldt ved registrering (70 prosent) og at portalens utforming er god (67 prosent).

Innholdet på The Explorer, her spesifisert som de tematiske artiklene og bedriftenes profiler, er nyttige og gir god informasjon om de norske bedriftene og deres løsninger. Seks av ti (62 prosent) påpeker at de tematiske artiklene er nyttige i arbeidet med å få en oversikt over mulige løsninger som norske bedrifter kan tilby. Det samme gjelder for de spesifikke profilene knyttet til den enkelte bedrift (61 prosent) og omfanget av beskrivelser knyttet til den enkelte profil (59 prosent).

**Figur 10: Enighet i påstander om brukeropplevelsen på The Explorer blant internasjonale brukere. Prosent. (n=172), verdier < 5 prosent vises ikke.**



Sammenlignet med de norske brukerne oppgir en større andel av de internasjonale brukerne at de er uenige i at The Explorer lettere gjør at de finner frem til norske løsninger og samarbeidspartnere. Dette oppsummeres i de følgende punktene:

- Fire av ti respondenter er enige i at The Explorer bidrar til å peke ut bedrifter som kan være aktuelle samarbeidspartnere (43 prosent)
- 38 prosent av respondentene oppgir at det er lett å finne fram til bedrifter med aktuelle løsninger.
- En av tre respondenter oppgir at det var lett å identifisere norske bedrifter som det kan være aktuelle å investere i (33 prosent).

Det blir framover svært viktig å jobbe med å utvikle ordningen knyttet til disse dimensjonene. Det vil være ønskelig å se nærmere på hvordan man kan anvende det samlede tilbudet internt i Innovasjon Norge og de samlede operative ressursene i Team Norway, herunder utenriksstasjonene, NORWEP, klyngene og handelskamrene. I tillegg vil det være aktuelt å se på hvordan man kan ta bruk lærdommer fra andre satsinger i Innovasjon Norge som handler om å koble sammen ulike interessenter.

## 5.4 Strategier for å formidle The Explorers innhold

Tilstedeværelse på sosiale medier har vært en viktig kanal å formidle The Explorers innhold. I løpet av 2020 gikk Innovasjon Norge gradvis bort fra Facebook som primær annonseplattform på sosiale medier og konsentrerte seg i stedet om LinkedIn. Annonsering i LinkedIn gjør at man snakker rett til den riktige målgruppen innen B2B, så det er helt naturlig at den største andelen av budsjettet er lagt akkurat i denne kanalen. Resultatene samlet for alle aktiviteter innen alle de ulike markedene er etter evaluators mening gode. Man har oppnådd god synlighet i form av 36 266 980 visninger. Synligheten er viktig som første ledd i kundereisen. I tillegg har det siden 2020 gradvis blitt brukt mer og mer videoinnhold i tillegg til tekst og bilder.

Oversikten i neste tabell (tabell 3) viser mediebudsjettene som Mediacom har benyttet for den betalte delen av annonseringen i denne markedsføringen. I disse budsjettene har Innovasjon Norge i forkant trukket fra de kostnadene som har vært i forbindelse med omlegging av plattformen, utarbeidelse av kommunikasjonsstrategien, samt innholdsproduksjon. Til selve innholdsproduksjonen har Innovasjon Norge brukt mye egne ressurser og nettverk. Evaluator vurderer at balansen mellom innkjøpt og egen kompetanse har vært hensiktsmessig og kostnadseffektiv for å produsere en mest mulig optimal brukeropplevelse. Vi vil i tillegg understreke at kundereise og brukeropplevelse på nettsider krever kontinuerlig arbeid - det er en slags ferskvare.

Tabell 3 Oversikt over ressursbruken til Mediacom i perioden 2018 til 2020.

Produkt	The Explorer					
Sum of CTC	Kolonnetikett					
Radetiketter	2018	2019	2020	2021	2022	Totalsum
Digital - Display	kr 311 676,00	kr 455 588,00				kr 767 264,00
Digital - Paid Social	kr 374 604,00	kr 1 526 830,00	kr 3 517 932,00	kr 5 597 027,00	kr 2 917 580,00	kr 13 933 973,00
Digital - SEM	kr 355 456,00	kr 1 874 894,00	kr 1 859 849,00	kr 2 711 073,00	kr 1 436 358,00	kr 8 237 630,00
Digital - Video/web TV				kr 125 000,00		kr 125 000,00
<b>Totalsum</b>	<b>kr 1 041 736,00</b>	<b>kr 3 857 312,00</b>	<b>kr 5 377 781,00</b>	<b>kr 8 433 100,00</b>	<b>kr 4 353 938,00</b>	<b>kr 23 063 867,00</b>

## 5.5 Organisering av arbeidet

### 5.5.1 Arbeidet med å rekruttere bedrifter

Innovasjon Norge har siden starten av arbeidet med The Explorer erfart at de fleste bedriftene som ønsket å legge inn sine løsninger i portalen, i liten grad selv var i stand til å utforme godt tekstlig og visuelt innhold. Det skyldes i stor grad av at selv om mange av de aktuelle bedriftene har høy grad av teknisk kompetanse, har de ofte liten eller ingen erfaring innen markedsføring. Det var antageligvis en av årsakene til at det i starten var langt mindre pågang på å registrere løsninger på portalen enn det Innovasjon Norge forventet. Etter en kort stund ble det derfor besluttet at Innovasjon Norge gikk mer proaktivt inn og intervjuet bedriftene. Intervjuene ble utgangspunktet for utformingen av innholdet i bedriftenes profiler og løsninger disse tilbød på The Explorer. Ved å utfordre og veilede bedriftene i å fremstille seg selv og sine produkter i markedsføringsøyemed. På denne måten utviklet The Explorer seg raskt til å bli et verktøy for kompetanseheving innen markedsføring og synliggjøring for bedriftene. Intervjuene med bedriftene fremhever også at utsideblikket gjennom denne metoden både hevet bevisstheten om egne fortrinn og gav ekstra troverdighet i markedet gjennom digital markedsføring. Innovasjon Norge opplevde imidlertid at det var vanskelig å engasjere bedriftene til å registrere seg og bidra til innhold om det ikke var konkrete aktiviteter de skulle delta på knyttet til eksport.

---

*Det er hovedsakelig gjennom langsiktig B2B-arbeid vi lander kontrakter, men vi bygger også troverdighet gjennom digital markedsføring på The Explorer. For oss er ikke The Explorer bare en mulighet for ekstra salg, men har representert en reise i å bli mer profesjonelle med markedsføring.*

Representant for leverandør havvind

---

En annen sentral begrensning i Innovasjon Norges arbeid med å engasjere bedrifter er at innholdet ikke kan gå så langt i presentasjonen av løsningene at de kan tolkes som innholdsmarkedsføring gjennom betalte annonser, da dette kan anses som ulovlig statsstøtte. Innovasjon Norges statsstøtterettslige ekspertise brukes aktivt for å påse at The Explorer holdes innenfor regelverket. Dette har vært med på at det har blitt større

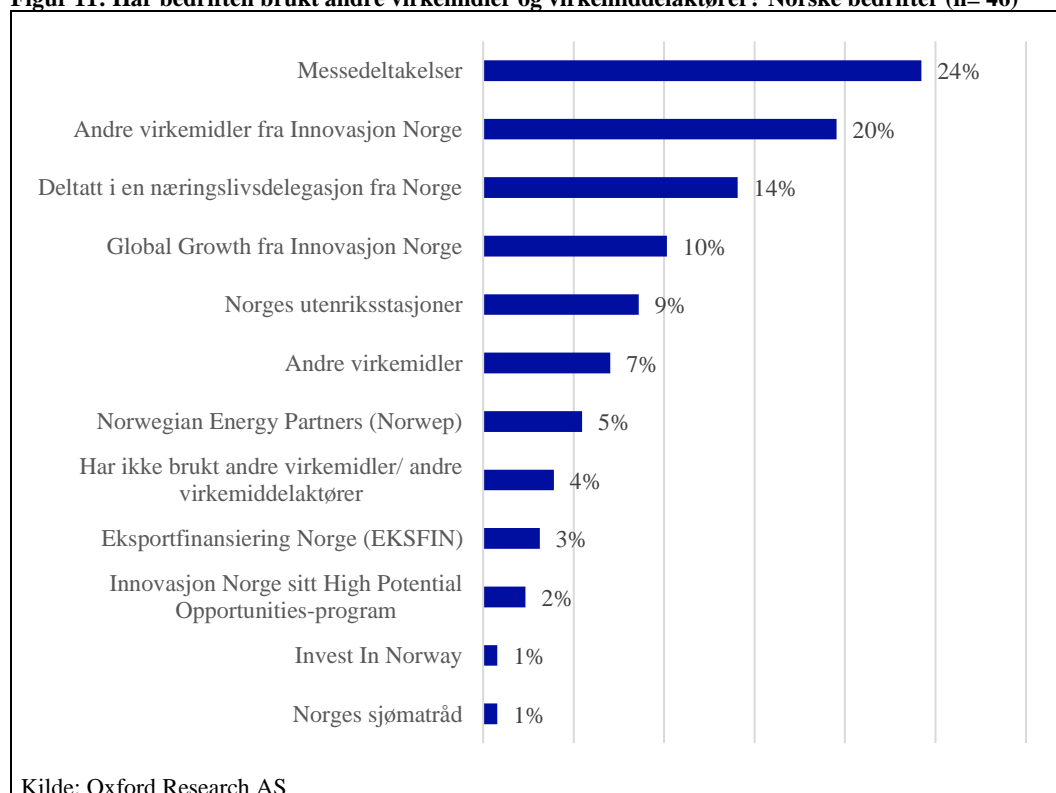


vektlegging å fortelle historier om norske løsninger og fortrinn gjennom artiklene på The Explorer.

### 5.5.2 Dreining i eksportarbeidet

Selve verktøyet The Explorer opererer ikke i et vakuum, men er et av flere tiltak for å fremme eksport, internasjonale investeringer og muligheter for norske bedrifter, og skal ideelt sett bli koordinert med Innovasjon Norges øvrige eksportsatsinger. Vi har derfor undersøkt hvordan The Explorer fungerer sammen med de øvrige verktøyene i og utenfor Innovasjon Norge som skal fremme norsk grønn eksport. Særlig har vi vært interessert i å se på samspillet med øvrige satsinger i og utenfor Innovasjon Norge, som for eksempel Global Growth, High Potential Opportunities, Invest In Norway, næringslivsdelegasjoner og messedeltakelser. I den neste figuren (fig. 11) ser vi hvilke andre virkemidler og aktører bedriftene har benyttet seg av.

**Figur 11: Har bedriften brukt andre virkemidler og virkemiddelaktører? Norske bedrifter (n= 46)**



I oppstartfasen ble det lagt ned en betydelig utviklingsinnsats fra Innovasjon Norge for å utvikle The Explorer og rekruttere bedrifter. Innovasjon Norge har, særlig siden innføringen av eksportstrategien «Rigget for eksport» i 2020, gradvis beveget seg vekk fra å se på The Explorer som et enkeltstående matchmaking-verktøy til å bli en integrert del av internasjonaliseringsarbeidet. Arbeidet bærer dermed preg av at løsningen som

sådan har vært en del av Innovasjon Norges strategiske prosesser gjennom de siste årene. Løsningen er nå formelt sett organisert under Divisjon for strategisk posisjonering, reiseliv og spesialoppdrag. The Explorer blir faglig og strategisk fulgt opp av Divisjon eksport og Invest in.

Ifølge Innovasjon Norge blir The Explorer nå i langt større grad brukt som et verktøy inn mot eventer, messer og delegasjoner. Det er etablert praksis at alle bedrifter som er med på fysiske arrangementer skal registrere sin løsning på The Explorer. Innovasjon Norge bistår deretter med å lage ferdige poster til sosiale medier og «digitale media kits» til selskapene, tilpasset bedriftenes mål for den fysiske deltakelsen. Hensikten er at den digitale og den fysiske tilstedeværelsen skal uttrykke det samme budskapet, og på denne måten ha en gjensidig forsterkende effekt. Denne tilnærmingen ble blant annet brukt i forbindelse med at Innovasjon Norge organiserte messedeltakelsen av norske havvindleverandører på den store messen WindEnergy i Hamburg i september 2022 (og i forbindelse med det planlagte kronprinsbesøket til Storbritannia som ble avlyst). I tillegg blir metodikken rullet ut i HPO-programmene for havvind i henholdsvis Vest-Europa og USA.

Evaluatør vurderer at denne koblingen mot de øvrige verktøyene i det eksportrettede arbeidet til Innovasjon Norge vil føre til en stigende nytte av profileringen på The Explorer. Den sterkere koblingen mot det øvrige eksportarbeidet forsterker imidlertid koordineringsbehovet mellom NFDs generelle eksportoppdrag og KLDs spesifikke tilskudd til The Explorer.

### 5.5.3 Konsolidering av digitale plattformer

Innovasjon Norge har de siste par årene jobbet med å samkjøre de ulike digitale portalene som selskapet administrerer for å koble norske og internasjonale bedrifter gjennom en felles plattform kalt Business Norway. Denne samler både all digital eksportrettet promotering, samt at den også skal integrere innhold fra tjenesten Invest In Norway. Innholdet fra The Explorer vil imidlertid være bærende også for Business Norway. En slik konsolidering ses på som et bidrag i den overordnede eksportstrategien, både i Innovasjon Norge, og for regjeringens «Hele Norge eksporterer». I tillegg vil det ligge et element av effektivisering i å samle alt i én plattform. Innovasjon Norge vurderer dessuten at navnet Business Norway som mer intuitivt enn The Explorer, som gjerne har måtte forklares hva er.

En felles gjenkjennelig plattform for alle de internasjonalt rettede tjenestene og aktivitetene vil også være hensiktsmessig når det skal satses strategisk på nøkkelindustrier. Oxford Research vurderer også at det er overordnet sett er et hensiktsmessig grep å samle alle disse sidene i portalen Business Norway. Samtlige av våre intervjudeltakere som har kommentert bruken av navnet The Explorer har påpekt at

dette kommuniserer innholdet på en dårlig måte. Vi kan imidlertid se at det grønne avtrykket i Business Norway kan bli noe svakere, ved at denne i prinsippet vil støtte internasjonaliseringsarbeidet i hele næringslivet. Her vil vi likevel vise til utviklingen som har skjedd på eksportfeltet i Norge de siste årene, der de grønne industriene utgjør hovedsatsinger både politisk og operasjonelt. Vi tror derfor at endringen ikke vil svekke profileringen av norske grønne løsninger i praksis.

## 5.6 Oppsummering

Den tidlige fasen av Innovasjon Norges arbeid med å sette The Explorer ut i live var preget av en del utprøving. Man måtte fra starten av basere arbeidet på egne vurderinger og hypoteser om hva som skulle til for at bedriftene ville profilere sine løsninger på portalen, og hvordan bedriftene så kunne bruke profileringen i egen internasjonalisering. Det strategiske rådet for The Explorer, representanter for næringsliv, miljøorganisasjoner og myndigheter ble brukt som referansegruppe og partner i utviklingsfasen.

Både de norske bedriftene med registrerte løsninger og de internasjonale brukerne fikk først og fremst informasjon om The Explorer fra Innovasjon Norge. Den hyppigste årsaken til å registrere seg for de norske brukerne var et ønske om å synliggjøre og profilere sine bedrifter internasjonalt, mens muligheten for å inngå partnerskap med norske bedrifter var viktigst for de internasjonale brukerne.

En klar majoritet av de norske bedriftene er godt fornøyde med brukeropplevelsen. Også blant de internasjonale brukerne er det stort sett tilfredshet med utformingen av nettsidene. Seks av ti internasjonale brukere påpeker at de tematiske artiklene er nyttige i arbeidet med å få en oversikt over mulige løsninger som norske bedrifter kan tilby. Det er imidlertid en relativt sett lav andel som trekker fram at nettsidene bidrar til å identifisere aktuelle norske samarbeidspartnere og leverandører. Dette bli det viktig å ta tak i det videre arbeidet.

Samlet sett vurderer evaluatoren det slik at selve utformingen av nettsiden, oppbygging av innhold i denne, og promotering av innholdet har foregått på en kostnadseffektiv og god måte. Balansen mellom innkjøpt og egen kompetanse har også vært hensiktsmessig og kostnadseffektiv for å produsere en mest mulig optimal brukeropplevelse. Imidlertid har koblingen mellom selve nettsiden og resten av eksportfremmearbeidet til Innovasjon Norge og resten av Team Norway vært for lite systematisk. Delvis basert på denne erkjennelsen har det strategiske eksportarbeidet i Innovasjon Norge i økende grad fått betydning for inngangen til utviklingen av The Explorer. Det har medført at bedrifter som deltar på aktiviteter tilknyttet eksportvirksomhet får utarbeidet innhold på The Explorer, med tilhørende digitale media kits som er spesialtilpasset den fysiske deltakelsen.

Evaluator vurderer at koblingen mot de øvrige verktøyene i det eksportrettede arbeidet til Innovasjon Norge vil føre til en stigende nytte av profileringen på The Explorer. Samlingen av all digital eksportrettet promotering inn under det nye navnet Business Norway trekker i samme positive retning. Prioriteringen av grønne næringer i de nasjonale strategiske eksportsatsingene gjør at det ikke er grunnlag for å frykte at det grønne innholdet fra The Explorer blir uthulet.

## 6. Resultater og effekter

I dette kapitlet belyser vi hvilke resultater og effekter ordningen har hatt for de deltagende norske bedriftene. Vi belyser i hvilken grad man kan se at ordningen har hatt utløsende effekt for mereksport av grønne løsninger fra norske bedrifter. I tillegg har vi undersøkt om markedsmessige effekter, som oppstår før salg eller investering, kan påvises. Dette knytter seg både til om The Explorer har bidratt til flere kundemøter, gjort bedriftene mer internasjonalt orientert, og om utenlandske brukere fra relevante markeder benytter seg av nettsiden i stor grad. Vi har også forsøke å kaste lys over de mer samfunnsmessige effektene av ordningen. Dette omhandler både om The Explorer fører til ønskede miljøeffekter, gjennom at løsningene blir tatt i bruk internasjonalt, men også om det bidrar til profilering av Norge som en bærekraftspionér.

### 6.1 Hva har The Explorer ført til for bedriftene?

I dette delkapitlet ser vi nærmere på hva The Explorer har ført til for bedriftene. Vi går både inn på hva respondentene oppgir via spørreundersøkelsene og hva som er inntrykkene fra bedriftsintervjuene.

#### 6.1.1 Funn fra spørreundersøkelsen

I spørreundersøkelsen til de norske bedriftene har vi spurt respondentene om hva The Explorer faktisk har bidratt med for deres bedrift. Svarene i undersøkelsen tegner et bilde av at bidraget har vært begrenset. Den neste figuren (fig. 12) viser respondentenes svar.

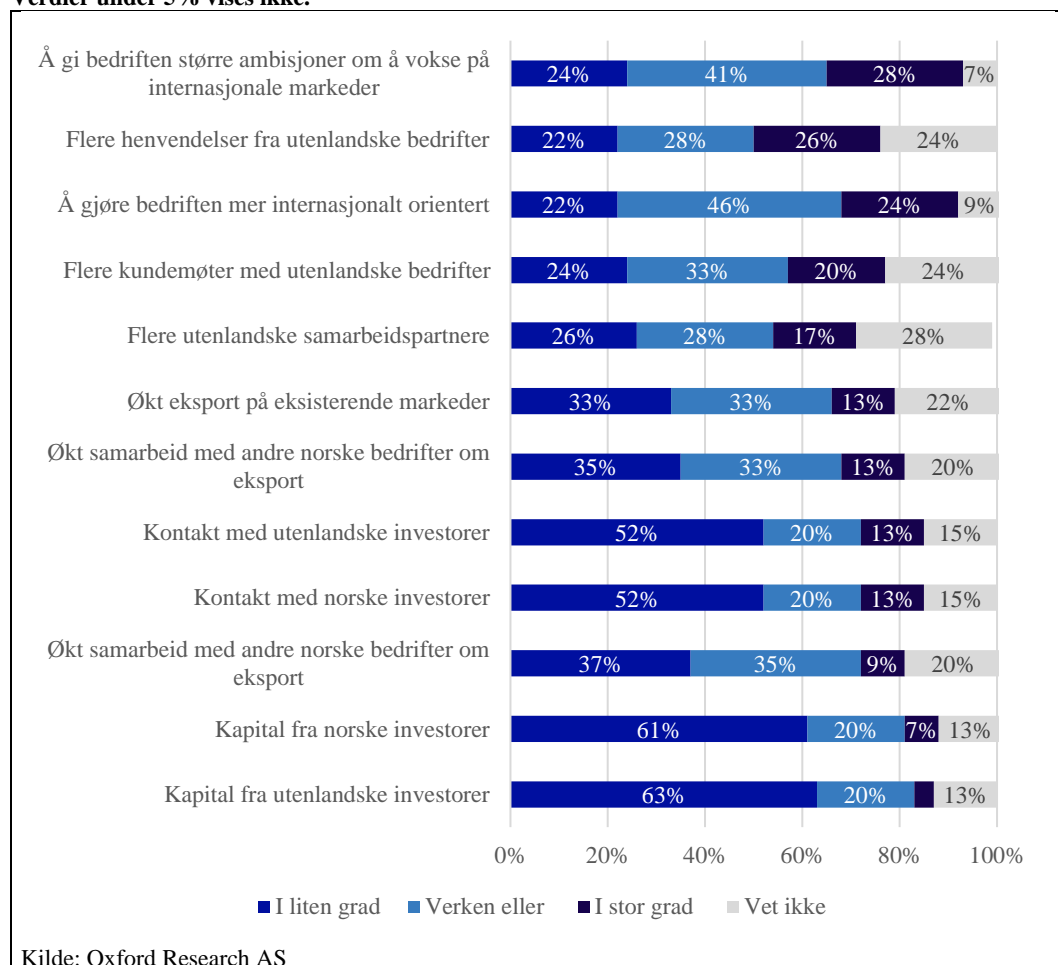
Som det vises i figuren strekker andelen som i stor grad har oppnådd resultater som følge av The Explorer seg fra 28 til 4 prosent på de ulike områdene. Dersom man også inkluderer midtkategorien, ligger resultatbidragene i intervallet fra 70 til 27 prosent. Nivået på de ulike bidragene virker rimelig i og med at det er snakk om begrenset støtte per bedrift.

Oppsummert indikerer svarene at The Explorer i størst grad har bidratt til atferdsendringer og kontakt med utenlandske bedrifter. Bidragene er aller størst på følgende områder:

- Å gi bedriften større ambisjoner om å vokse på internasjonale markeder (28 prosent i stor grad)
- Flere henvendelser fra utenlandske bedrifter (26 prosent i stor grad)
- Å gjøre bedriften mer internasjonalt orientert (24 prosent i stor grad)
- Flere kundemøter med utenlandske bedrifter (20 prosent i stor grad)

The Explorer har liten betydning både for å utløse konkret eksport av løsninger fra Norge og å tiltrekke seg kapital. Bidraget til økt eksport i stor grad ligger på 13 prosent på eksisterende og nye markeder, mens ordningen har hatt aller minst betydning for å tiltrekke seg kapital fra norske (7 prosent i stor grad) og utenlandske investorer. Dette er som forventet, da dette ikke har vært en hovedinnfallsvinkel på The Explorer sin hjemmeside.

**Figur 12: I hvilken grad har The Explorer ført til følgende resultater for bedriften? n=46. (i prosent) Verdier under 5% vises ikke.**

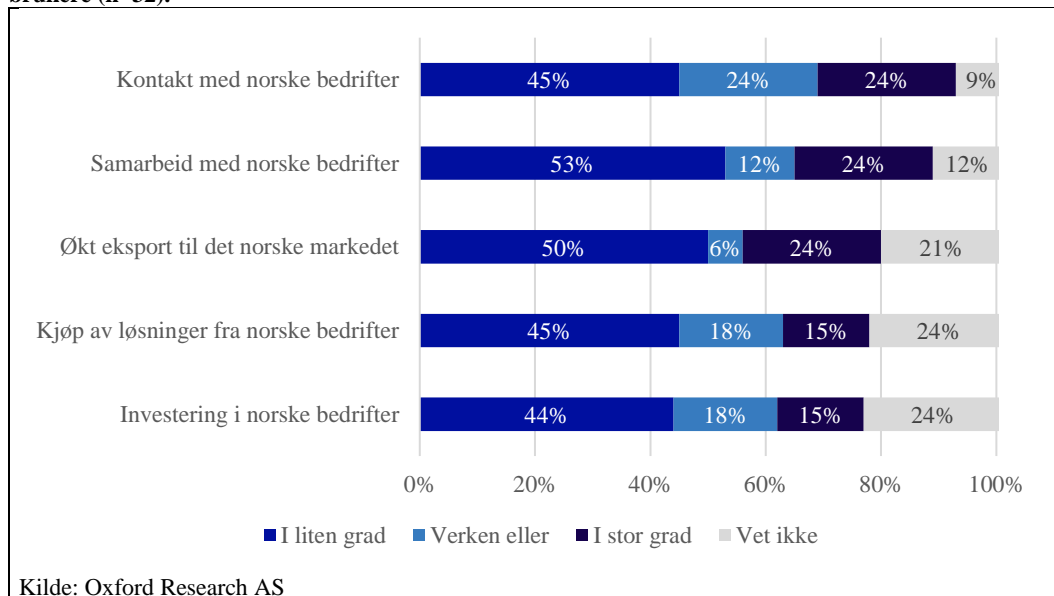


Også de internasjonale brukerne har blitt spurt om hva The Explorer har bidratt til for dem. Svarene viser at en større andel av de internasjonale brukerne oppgir at The Explorer har bidratt til resultater for deres del. Imidlertid må det påpekes at det lave antallet respondenter gjør at svarene er preget av en stor grad av usikkerhet.

Som det vises i figur 13 strekker andelen som i stor grad har oppnådd resultater som følge av The Explorer seg fra 15 til 24 prosent på de ulike områdene. Dersom man også inkluderer midtkategorien, ligger resultatbidragene i intervallet fra 30 til 44 prosent.

Svarene fra de utenlandske brukerne viser at The Explorer i størst grad bidratt til henholdsvis kontakt og samarbeid med norske bedrifter, og økt eksport til det norske markedet. Her oppgir 24 prosent av respondentene at The Explorer i stor grad har bidratt med resultater for dem.

**Figur 13: I hvilken grad har The Explorer ført til følgende resultater for bedriften? Internasjonale brukere (n=32).**



### 6.1.2 Funn fra intervjuene med bedriftene

Ingen av bedriftene vi har snakket med vet om de har mottatt henvendelser som en direkte følge av at potensielle kunder eller investorer har blitt kjent med dem gjennom The Explorer. Selskapene spør generelt sett ikke disse om hvordan kunder eller investorer ble kjent med dem når henvendelser kommer.

Utenom de relativt nystartede selskapene gjennomførte vi også intervju med, i en norsk sammenheng, større aktør innen maritim industri. Informantene påpekte at selskapet i mindre grad har behov for profileringen av deres løsninger som norske og å bruke Norge som merkevare. Årsaken til dette er at deres merkevare allerede er svært godt innarbeidet i markedet. Bedriften hadde også erfaring gjennom betalt annonsering via The Explorer, men opplevde mindre effekt av denne enn gjennom egne kampanjer.

## 6.2 Betydningen av The Explorer

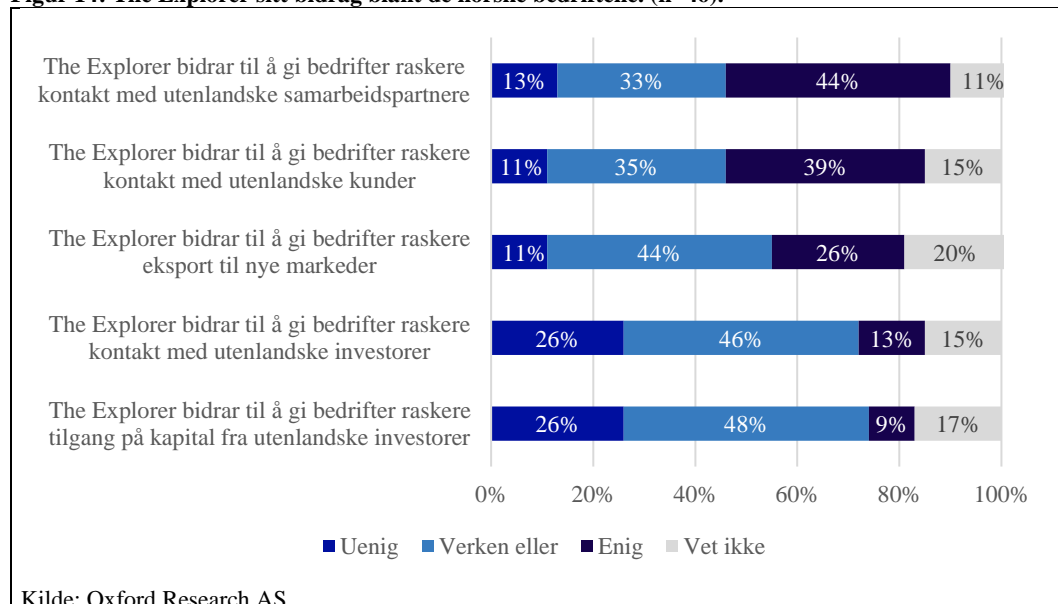
Som en del av spørreundersøkelsen har vi også bedt bedriftene om å vurdere hvilken betydning The Explorer har for norske bedrifter mer generelt. Som det vises i figur 14 er

bedriftene da noe mer positive, og de områdene som de i størst utstrekning trekker fram er at:

- The Explorer bidrar til å gi bedrifter raskere kontakt med utenlandske samarbeidspartnere (44 prosent i stor grad)
- The Explorer bidrar til å gi bedrifter raskere kontakt med utenlandske kunder (39 prosent i stor grad)
- The Explorer bidrar til å gi bedrifter raskere eksport til nye markeder (26 prosent)

Som for vurderingen knyttet til sin egen bedrift er det også slik The Explorer generelt har liten betydning på kapitalsiden. Virksomhetene påpeker at The Explorer har liten betydning for å gi bedrifter raskere kontakt med utenlandske investorer (13 prosent i stor grad) og raskere tilgang til kapital fra utenlandske investorer (9 prosent i stor grad).

**Figur 14: The Explorer sitt bidrag blant de norske bedriftene. (n=46).**



### 6.2.1 Team Norway sin bruk av The Explorer

For å få belyst bruken av The Explorer innen Team Norway, har vi også henvendt oss til ansvarlige for næringsfremme ved utenriksstasjonene i henholdsvis Paris, Washington DC, Tokyo, Singapore, i tillegg til UD's hjemlige seksjon for næringsfremme. Ingen av disse informantene kunne vise til jevnlig bruk av The Explorer i eget virke. The Explorer ble av én nevnt som en kilde for informasjon om aktuelle bedrifter som kan inviteres til å holde innlegg på seminarer i utestasjonens regi. Ambassaden i Tokyo fikk innvilget næringsprofileringsmidler fra UD til å oversette 6 artikler til japansk på The Explorer, noe som vurderes som positivt i et marked der man ikke kan basere seg på engelsk



innhold. Imidlertid gjør det begrensede omfanget naturlig nok at det er vanskelig å påvise noen effekt.

## 6.3 Samlet nytteverdi for bedriftene

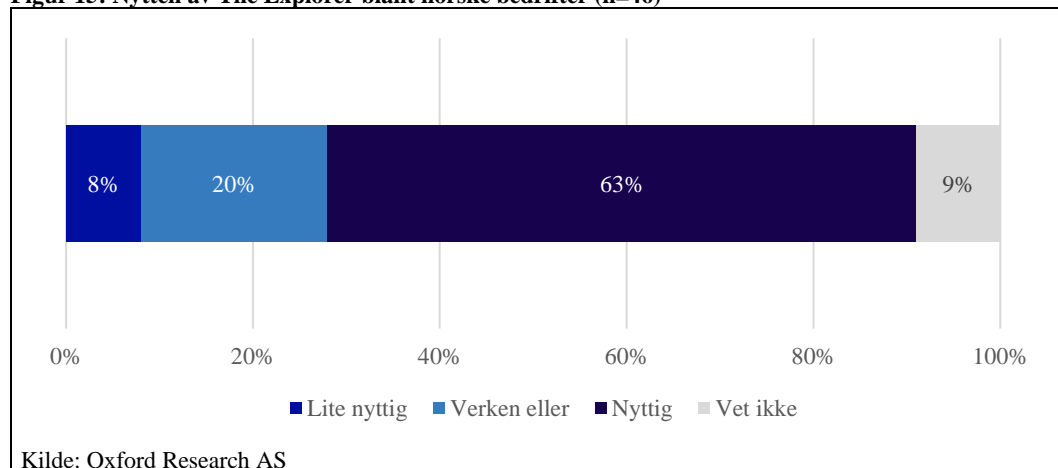
Selv om bidraget fra The Explorer er relativt begrenset for hver enkelt bedrift, er bedriftene positive til at en slik ordning finnes. Som det framgår av figur 15 påpeker rundt to tredjedeler dem at The Explorer alt i alt er nyttig for dem. En medvirkende årsak til denne vurderingen er nok at The Explorer er gratis å benytte seg av. Samtidig ser mange av virksomhetene The Explorer i et bredere perspektiv. Flere av selskapene vi har intervjuet peker på at de er interesserte i å være med på å være en del av profileringen av Norge som bærekraftig og klimavennlig nasjon gjennom å ha sine løsninger presentert på The Explorer. Disse selskapene vurderer at de indirekte er tjent med denne nasjonale posisjoneringen. De mener derfor alt i alt at er positivt at det finnes en slik digital portal.

---

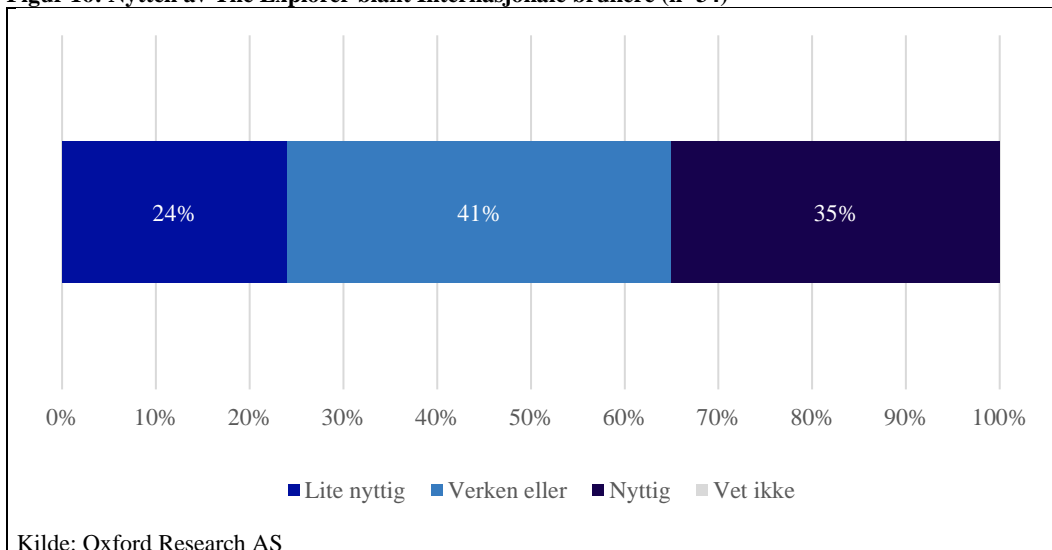
*Vi vil vise at vi er med i den grønne innovasjonsklyngen som tar Norge ut i verden. Det er viktig for oss å være en del av.* - Direktør i en av de norske bedriftene.

---

**Figur 15: Nyttien av The Explorer blant norske bedrifter (n=46)**



Vi har også spurt de internasjonale brukerne om å vurdere den samlede nytten av The Explorer. Figuren 16 viser respondentenes svar på spørsmålet. En tredjedel av respondentene rapporterer om stor nytte, men usikkerheten er høy her i og med at målgruppen er svært heterogen og vi har få svar.

**Figur 16: Nytten av The Explorer blant Internasjonale brukere (n=34)**

## 6.4 Hva bør prioriteres for å få til økt eksport av grønne løsninger fra norske bedrifter?

I spørreundersøkelsen stilte vi også et åpent spørsmål om hva som er viktigst å prioritere for å få til økt eksport av grønne løsninger fra norske bedrifter og hva som er de største barrierene. Det var svært mange av bedriftene som hadde synspunkter på dette, og vi har laget en syntese av svarene. Det er tre hovedmomenter som går igjen:

- Sterkere grad av synliggjøring av norske bedrifter i utlandet
- Hjelp til pilotering lokalt før eksport
- Mangel på finansiering for utvikling og skalering

I det videre utdyper vi hva som ligger i dette.

### 6.4.1 Sterkere grad av synliggjøring av norske bedrifter i utlandet

Det er mange bedrifter som trekker fram at det er behov for en sterkere grad av synliggjøring av norske bedrifter i utlandet for å lykkes bedre med eksport av grønne løsninger. Følgende innspill fra tre bedrifter illustrer dette godt:

- Innovasjon Norge må invitere med seg norske bedrifter til sine kontakter i utlandet. Innovasjon Norge bør etablere foraer og seminarer som profilerer norske bedrifter, noe vi ikke har blitt invitert til. Vi blir invitert til den tyske og

spanske ambassaden for å fortelle om våre produkter, noe tilsvarende kunne IN gjøre.

- I en stor verden er det ikke alltid like lett å finne hvor behovet er. Team Norway og The Explorer hjelper primært med å komme i kontakt med potensielle kunder. Det vi ser at B2B møter gir best resultat for å avdekke kundens behov og få oppdrag. Dialogen med kunder er avgjørende og noe også The Explorer kan ha en rolle i, nemlig å aktiv gå ut i markedet og spør hva for eksempel store internasjonale bedrifter trenger og hvordan de får nytte av The Explorer. Dette kan lede til flere referanser man kan bruke i <https://www.theexplorer.no/about/about-international-companies/>.
- Synliggjøring er det viktigste for oss. 1) Synliggjøring på web 2) Markedsføring på messer. Det bør tilbys rimelig inngangsbillett til relevante messer. Her er andre nasjoner som UK, Nederland, Belgia og andre mye mer aktiv enn Norge og er tilstede med felles stand mot rimelig inngangsbillett.

#### 6.4.2 Hjelp til pilotering lokalt før eksport

Mange av bedriftene er inne i et utviklings- og innovasjonsløp som gjør at de har behov for å få testet ut og verifisert løsningene før de kan eksporteres. Et relativt høyt antall bedrifter etterlyser drahjelp når det gjelder pilotering, noe som eksemplifiseres gjennom følgende innspill:

- Mer fokus og hjelp til å pilotere lokalt før eksport. Og incentiver for å få modige pilotkunder.
- Kjøp grønt i Norge og få referansekunder (case) på grønne løsninger er valgt av norske bedrifter.
- Norsk offentlighet må tørre å kjøpe fra start-ups som enda ikke har opparbeidet seg soliditet.
- Vi burde skru om virkemidlene slik at norske bedrifter kan få forhåndsgodkjent pilotprosjekter som en så kan ta med seg til krevende kunder - i Norge eller utlandet.
- Manglende hjemmemarked og betalende partnere for utprøving er en barriere.

#### 6.4.3 Mangel på finansiering for utvikling og skalering

Mangel på finansiering for utvikling og skalering av små bedrifter er en barriere som gjelder for mange, men det er også noen som påpekes spesifikt av de virksomhetene som tilbyr ulike grønne løsninger:

- Risikokapital. Vi er langt fra der vi bør være.

- Finansieringsmuligheten for å skalere grønne løsninger er svært begrenset. Det er vanskelig å få egenkapital og tilskudd som gjør det mulig å skalere industrielle løsninger i Norge.
- Tørre å satse på utvalgte kandidater med høyt potensiale (spesielt bedrifter i skaleringsfasen). Barrierer er finansiering og tid til å teste løsninger internasjonalt.
- I Norge mangler det gode finansieringsløsninger etter piloter. Det er for stor tillit til at forskning og innovasjon opp til TRL 7 skaper eksport. Skal man få til eksport må man opp på TRL 8 og 9.

## 6.5 Oppsummering

The Explorer er et virkemiddel med en begrenset økonomisk ramme, noe som også gjenspeiler seg i hva ordningen har ført til for de norske bedriftene. Hovedbildet er at bidraget har vært begrenset, men ligger på et nivå som er rimelig gitt støttens omfang.

Bedriftene er positive til at The Explorer finnes. Ordningen har i størst grad bidratt til atferdsendringer og kontakt med utenlandske bedrifter. Bidragene er aller størst når det gjelder å gi bedriftene større ambisjoner om å vokse på internasjonale markeder (28 prosent i stor grad), flere henvendelser fra utenlandske bedrifter (26 prosent i stor grad) og å gjøre bedriften mer internasjonalt orientert (24 prosent i stor grad). The Explorer har liten betydning for å utløse konkret eksport (13 prosent i stor grad) og å tiltrekke seg kapital fra utenlandske investorer (4 prosent i stor grad).

For å få belyst bruken av The Explorer innen Team Norway, har vi gjennom evalueringen også henvendt oss til ansvarlige for næringsfremme ved utenriksstasjonene i henholdsvis Paris, Washington DC, Tokyo, Singapore, i tillegg til UD's hjemlige seksjon for næringsfremme. Ingen av disse kunne vise til jevnlig bruk av The Explorer i eget virke.

For å sette The Explorer inn i en bredere setting, har vi også bedt bedriftene reflektere over hva som er viktigst å prioritere for å få til økt eksport av grønne løsninger fra norske bedrifter og hva som er de største barrierene. Det er tre hovedmomenter som trekkes fram av bedriftene:

- Det er behov for sterkere grad av synliggjøring av norske bedrifter i utlandet
- Det er behov for hjelp til pilotering lokalt før eksport
- Det er mangel på finansiering for utvikling og skalering

## 7. Hovedfunn og anbefalinger

I dette kapitlet oppsummerer vi evalueringens hovedfunn og presenterer våre forslag til forbedringer og utvikling.

### 7.1 Hovedfunn

The Explorer er et virkemiddel med en begrenset økonomisk ramme, noe som også gjenspeiler seg i hva ordningen har ført til for de norske bedriftene. Hovedbildet er at bidraget har vært begrenset, men ligger på et nivå som er rimelig gitt støttens omfang.

The Explorer er en portal som utgjør en god grunnmur for videreutvikling, men som hittil har blitt lite brukt både av norske og av internasjonale bedrifter. Den strategiske dreiningen i Innovasjon Norges eksportarbeid bidrar imidlertid til sterkere kobling mellom digital profilering og øvrige eksportvirkemidler og -aktører. Dette er etter evaluators vurdering helt avgjørende for å skape en bedre overordnet måloppnåelse.

#### 7.1.1 Rasjonale og relevans

Det er ulike former for markedssvikt til stede som hindrer de utenlandske og norske aktørene å finne sammen. Dette er i selv seg ikke nok til å legitimere et offentlig inngrep. Det finnes også styringssvikt. Gjennom å sammenholde konsekvensene av markedssvikten med konsekvensene av styringssvikten, mener Oxford Research at markedssvikten er større enn styringssvikten for The Explorer. Det innebærer at det fra samfunnets side vil være hensiktsmessig å finansiere en slik interaksjonsplattform for å markedsføre norske grønne løsninger. Slik Oxford Research vurderer det, er det samfunnsøkonomiske rasjonale for The Explorer velfundert.

Selv om det samfunnsøkonomiske rasjonale for ordningen er til stede, er det også en annen sentral forutsetning som må være på plass før det er ønskelig å ha den. Det må være sannsynlig at ordningen er innrettet på en hensiktsmessig måte. Evalueringen viser at det er en god sammenheng mellom The Explorers innretning og de resultatene man ønsker å oppnå, men at det er en svakere link enn ønskelig mellom hva The Explorer tilbyr bedriftene og hva man på ønsker å oppnå på et overordnet nivå. Dette er knyttet til to hovedforhold:

- Ressursinnsatsen per bedrift er liten i omfang.
- Det er mange andre bedriftsinterne forhold som er mer avgjørende for hvordan bedriften lykkes med internasjonaliseringsprosessen.

En dimensjon som kaster lys over bedriftenes nytte av The Explorer er hvor mye de er villige til å betale for tjenestene. Evalueringen viser at bedriftenes betalingsvillighet for

profilering gjennom The Explorer svært begrenset. Dette skyldes først og fremst at mange av bedriftene er inne i et utviklings- og innovasjonsløp, og har en uforutsigbar likviditetssituasjon.

### 7.1.2 Bruk og organisering

Den tidlige fasen av Innovasjon Norges arbeid med å sette The Explorer ut i live var preget av en del utprøving. Dette gjaldt både hvilke metoder man skulle benytte for å rekruttere bedrifter til å legge inn løsninger, og hvordan sidene skulle fylles med innhold på en måte som fremmet bedriftenes internasjonalisering. Innovasjon Norge måtte selv gå aktivt ut for å rekruttere selskaper, og bruke betydelig med ressurser på å bistå disse med å utforme omtale av seg selv.

Isolert sett synes selve portalløsningen å være hensiktsmessig organisert, både med tanke på hvilke bedrifter som er rekruttert, hvordan de har fått bistand til utforming av innhold, og hvordan brukeropplevelsen på sidene fremstår. Det er imidlertid få av bedriftene med registrerte løsninger på The Explorer som bruker portalen aktivt. Det skyldes i hovedsak at de opplever at de i liten grad oppnår kontakt med utenlandske potensielle kunder og investorer. Vi mener at dette tyder på at det har vært en for svak kobling mellom The Explorer og resten av eksportfremmearbeidet til Innovasjon Norge og resten av Team Norway har vært for lite systematisk.

I oppstartfasen ble det lagt ned en betydelig utviklingsinnsats fra Innovasjon Norge for å utvikle The Explorer og rekruttere bedrifter. Innovasjon Norge har, særlig siden innføringen av eksportstrategien «Rigget for eksport» i 2020, beveget seg gradvis vekk fra å se på The Explorer som et enkeltstående matchmaking-verktøy til å bli en integrert del av internasjonaliseringsarbeidet. The Explorer blir derfor i større grad rigget som et verktøy som brukes inn mot fysiske arrangementer, messer og delegasjoner. Evaluator vurderer at denne koblingen mot de øvrige verktøyene i det eksportrettede arbeidet til Innovasjon Norge sannsynliggjør en stigende nytte av profilering på The Explorer. Evaluator mener også at samlingen av all digital eksportrettet promotering i under det nye navnet Business Norway trekker i samme positive retning.

### 7.1.3 Resultater og effekter

The Explorer er et virkemiddel med en begrenset økonomisk ramme, noe som også gjenspeiler seg i hva ordningen har ført til for de norske bedriftene. Hovedbildet er at bidraget har vært begrenset, men ligger på et nivå som er rimelig gitt støttens omfang.

Evalueringen viser at bedriftene er positive til at The Explorer finnes. Ordningen har i størst grad bidratt til atferdsendringer og kontakt med utenlandske bedrifter. Bidragene er aller størst når det gjelder å gi bedriftene større ambisjoner om å vokse på internasjonale markeder (28 prosent i stor grad), flere henvendelser fra utenlandske bedrifter (26 prosent

i stor grad) og å gjøre bedriften mer internasjonalt orientert (24 prosent i stor grad). The Explorer har liten betydning for å utløse konkret eksport (13 prosent i stor grad) og å tiltrekke seg kapital fra utenlandske investorer (4 prosent i stor grad).

For å få belyst bruken av The Explorer innen Team Norway, har vi henvendt oss til ansvarlige for næringsfremme ved utenriksstasjonene i henholdsvis Paris, Washington DC, Tokyo, Singapore, i tillegg til UD's hjemlige seksjon for næringsfremme. Ingen av disse kunne vise til aktiv bruk av The Explorer i eget virke.

For å sette The Explorer inn i en bredere setting, har vi også bedt bedriftene reflektere over hva som er viktigst å prioritere for å få til økt eksport av grønne løsninger fra norske bedrifter og hva som er de største barrierene. Det er tre hovedmomenter som trekkes fram av bedriftene:

- Det er behov sterkere grad av synliggjøring av norske bedrifter i utlandet
- Det er behov for hjelp til pilotering lokalt før eksport
- Det er mangel på finansiering for utvikling og skalering

## 7.2 Anbefalinger til videreutvikling

Basert på hovedfunnene over og våre analyser har vi enkelte anbefalinger som vi mener vil bidra til å klargjøre den digitale profileringens plass i det helhetlige eksportarbeidet, og gjennom det styrke den samlede måloppnåelsen.

### 7.2.1 Kobling av digitale løsninger med strategiske eksportsatsinger

Som påpekt ovenfor mener vi det er hensiktsmessig at det finnes en digital portal for profilering av grønne norske løsninger. Imidlertid fremstår koblingene mellom virkemiddelets innretning og ambisjonene om å øke norsk eksport gjennom The Explorer som for svake. Det kommer særlig av at The Explorer i for liten grad har vært koblet til det øvrige eksportarbeidet i Innovasjon Norge og Team Norway for øvrig.

For å styrke forbindelseslinjene og muligheten for større effekt av den digitale profileringen vil det være helt avgjørende med en mer samlet utnyttelse av de virkemidlene som Innovasjon Norge besitter internt (HPO-programmet, Global Growth, messedeltagelser og delegasjoner) samt ressursene i regi av Team Norway. Dette er en vei Innovasjon Norge allerede er i ferd med å stake opp, men enn så lenge har den ikke blitt satt skikkelig ut i live.

Etter vår mening vil denne koblingen i større grad føre til at Norge har et integrert opplegg for internasjonalisering av grønt næringsliv. Det vil være mer i tråd med

intensjonen fra det opprinnelige oppdraget til Innovasjon Norge om å utforme noe i retning av Danmarks State of Green i Norge.

### **7.2.2 Egenbetaling gjennom deltakelse i spissede aktiviteter**

Som del av dette oppdraget har vi også undersøkt mulighetene for å innføre hel- eller delvis brukerbetaling for å kunne profilere sine løsninger på The Explorer. Vi fant at bedriftene i meget liten grad er interessert i dette. Mange av bedriftene som er på The Explorer er relativt tidlig i sine utviklingsløp, og har hverken ressurser til markedsføring, eller egen kompetanse om hvordan de skal benytte seg av den digitale markedsføringen i egne internasjonaliseringsprosesser.

Vi mener at det fortsatt bør være rom for å registrere løsningene sine gratis i en form for grunnmodul for grønne og/eller bærekraftige løsninger. Her bør imidlertid ikke Innovasjon Norge bistå med betydelige ressurser i form av utforming av tekst, intervjuer og historier m.m. Det innebærer med andre ord at bedriftene som deltar i en slik grunnmodul i større grad enn i dag må ta ansvar for hvordan de profileres.

Tettere støtte i utforming av innhold, bør etter vår vurdering forbeholdes bedrifter som deltar som del av satsinger som er en del av Innovasjon Norges strategiske aktiviteter, som HPO, Global Growth og messedeltakelser. I disse aktivitetene er det innslag av dekning av egenandel for bedriftene. Dette vil etter vårt syn forbedre koblingene mellom den digitale og den fysiske aktiviteten til bedriftene, samtidig som det bygger opp under prioriteringene i den nasjonale eksportstrategien.

### **7.2.3 Integrering av digital profilering i eksportoppdraget**

En sterkere kobling inn mot Innovasjon Norges og Team Norway sine øvrige internasjonaliseringsaktiviteter tilsier dessuten at den eksterne styringen og finansieringen av virkemiddelet også bør vurderes nærmere. Selv med et såpass lite virkemiddel innebærer det fortsatt administrativ oppfølging både hos oppdragsgiver i KLD og i Innovasjon Norge, samt i NFD gjennom midlene som går til ordningen fra deres eksportoppdrag. For å effektivisere, tydeliggjøre og forenkle styringslinjene foreslår vi at finansieringen av arbeidet med digital profilering inngår som en del av Innovasjon Norges generelle eksportoppdrag, som finansieres av NFD. Vi ser dermed ikke behov for at det skal være et øremerket tilskudd fra KLD til Innovasjon Norge for å fortsette å sikre utvikling av den digitale profileringen.

KLD sin interesse for eksport og internasjonalisering av norske grønne løsninger kan ivaretas bedre om departementets oppmerksomhet rettes mot den helhetlige innsatsen, fremfor oppfølging av et mindre enkeltvirkemiddel. KLD er i dag for eksempel ikke en



del av Team Norway, men dette kunne etter vårt syn vært et mer egnet forum for deres oppfølging av det grønne innholdet i eksportarbeidet.

For Innovasjon Norges del innebærer utfasing av et dedikert oppdrag at de i større grad enn i dag må prioritere innenfor den overordnede rammen ut fra deres faglige vurderinger av hva som gir best effekt. Samtidig åpner det i større grad for å innarbeide det digitale innholdet i de mer langsiktige strategiene.

### **7.2.4 Behov for videreutvikling av digital portal**

Arbeidet med å fremme grønne løsninger handler om å kommunisere de ut til en kombinasjon av bred nok og relevant målgruppe. LinkedIn treffer godt i B2B målgruppen, men en kanal kan ikke klare dette alene. Arbeidet som legges ned i eventer og aktiviteter skaper også oppmerksomhet. Å kombinere flere kontaktpunkter mot målgruppene gir økt oppmerksomhet, mer gjenkjennelighet og mer trafikk inn til Business Norway. Det aller beste er en variasjon av fysiske møter med målgruppen, betalte annonser i relevante kanaler og positiv omtale i media eller sosiale medier. Dette skaper muligheter for retargeting, altså at vi kan bygge lister på folk som har besøkt nettsiden, og vise samme eller nytt budskap mot dem for å forsterke kjennskap og kunnskap. Samt inspirasjon i en kundereise som krever langsiktig arbeid.

I den store annonsørrapporten for 2022 er ett av hovedfunnene at det vil bli mye bærekraftkommunikasjon fremover. Dette vil gi generell økt oppmerksomhet, men vil også kreve at Business Norway aktivt arbeider for å ta sin andel av oppmerksomheten. Er du vanskelig å finne eller å forstå, vil du ikke nå inn til målgruppen. Derfor må det legges vekt på å gjøre Business Norway synlig, og ikke minst tilgjengelig. Dette gjør man blant annet ved å bruke målrettet annonsering i ulike kanaler rettet mot de relevante målgruppene, med relevante og forståelige budskap.

Vi er enige i Innovasjon Norges vurdering om at det er hensiktsmessig å samle den digitale profileringen for internasjonalisering av norsk næringsliv i portalen Business Norway. Business Norway skal være en portal for hele Team Norway, og fremover vil det være behov for å bruke ressurser på hensiktsmessig integrering av andre digitale portaler, som for eksempel NORWEP sin Technologies & Solutions-database og utenriksstasjonenes nettsider.



# OXFORD RESEARCH

**Denmark**

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

**Norway**

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

**Sweden**

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

**Finland**

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

**Baltics/Riga**

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

**Belgium/Brussels**

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