

# KB

KONJUNKTURBAROMETER FOR NORD-NORGE

FOKUS

HØST 2014

## Nordnorsk eksport

- Veksten er eksportdrevet
- Nordnorsk sjømat på alle verdens fat
- Helårsturismen vokser
- Fremtidens store eksportører
- Optimisme i kraftforedlende industri



**ARENA**  
Med verden  
som marked

INNOVASJON  
NORGE

SpareBank  
NORD-NORGE





- 3 Nord-Norge i verdensklasse**
- 4 INTERNASJONAL ØKONOMI**  
Svak bedring i global vekst
- 6 NORSK ØKONOMI**  
Lave investeringer bremser veksten i Norge
- 7 NORDNORSK ØKONOMI**  
Eksport skjermer Nord-Norge fra nasjonal oppbremsing
- 8 NORDNORSK EKSPORT**  
Eksport for 49 milliarder kroner
- 10 ARBEIDSMARKED**  
Flest nye arbeidsplasser hos eksportørene
- 14 SJØMAT**  
Nordnorsk sjømat på alle verdens fat
- 17 KRAFTFOREDLLENDE INDUSTRI**  
Gryende optimisme
- 20 REISELIV**  
Helårsturismen vokser
- 23 MARITIM OG OFFSHORE**  
Fremtidens store eksportører
- 26 Andre eksportsuksesser i Nord-Norge**
- 27 Investeringer i Nord-Norge**

## REDAKSJON OG PROSJEKTLEDELSE

### Faglige innhold

Menon Business Economics og Bedriftskompetanse

### Bidragstere

Leo A. Grünfeld, Magnus Utne Gulbrandsen,  
Endre Kildal Iversen, Stein Windfeldt,  
Kjetil Woje og Anita Andresen

### Redaktør

Leo A. Grünfeld, Menon Business Economics

### Prosjektledere

Magnus Utne Gulbrandsen, Menon Business Economics  
Stein Windfeldt, Bedriftskompetanse

Forventningsundersøkelsen ble utført september 2014  
Redaksjonen ble avsluttet 19. oktober 2014

## UTGIVELSE OG PRODUKSJON

**Utgiver:** SpareBank 1 Nord-Norge

**Utarbeidet av:** Menon Business Economics og Bedriftskompetanse  
**Forsidefoto:** Shutterstock.com

**Design:** Rød Tråd

**Trykk:** Lundblad Media

Henveler vedrørende KB og ARENA rettes til  
SpareBank 1 Nord-Norge, Prosjektpool.  
[kbnn.no](http://kbnn.no) – [snn.no](http://snn.no)

Trykket på miljøvennlig papir. Både trykkeri, designbyrå og  
SpareBank 1 Nord-Norge er Miljøfyrtårn.

---

# Nord-Norge i verdensklasse

---

Når en colaboks åpnes et sted i verden, er det med et lite stykke Nord-Norge i sentrum. Boksens lokk produseres nemlig på aluminiumsverket Alcoa i Mosjøen.

Det holder ikke lenger at produkter og tjenester produseres for et lokalt marked. Det arrangeres ikke kretsmesterskap i bransjer som opererer globalt. For å lykkes, må vi prestere i verdensklasse. Viktig og verdifull kompetanse må bygges i landsdelen, noe som krever samarbeid og deling av erfaringer.

Nord-Norge eksporterer nær en tredjedel av verdiskapingen som produseres i landsdelen. Det betyr at vi påvirkes av den økonomiske situasjonen hos våre handelspartnere. Den siste tiden har det vært uro i aksje-, valuta-, rente- og råvaremarkedene. For Norge har det betydning lavere oljepris, svakere kronkurs og fallende børsverdier. Vedvarende lav internasjonal vekst, sammen med fall i oljepris, gir signaler om lavere investeringsvekst i Norge.

Nord-Norge er mindre oljedrevet enn resten av landet. Kombinert med en stor andel offentlig sektor vil dette dempe oppbremsingen i økonomien. Fremover er det de eksportrettede næringer som vil stå for vekst i sysselsetting og verdiskaping. Nordnorsk økonomi har vokst raskere enn resten av landet de siste årene, en utvikling som

vil fortsette. Norges fremtidige velferd er avhengig av vekst i nord.

En kartlegging av investeringer frem mot 2022, viser planlagte og igangsatte prosjekter for nærmere 300 milliarder kroner i landsdelen. SpareBank 1 Nord-Norge er rustet for å bidra til vekst gjennom å være en lokal samarbeidspartner.

Høstens ARENA setter fokus på verden som marked. For å nå ut i et globalt marked, kreves det sterk vilje, tydelige mål og mot til å prøve. Men det viktigste er å levere produkter og tjenester av høy kvalitet. Det handler om evne til å utnytte de fortrinn vi har, der vi er.

Se på Arctic Race of Norway, som allierte seg med de beste i verden for å finne en egnet partner, nemlig arrangøren av Tour de France. Rittet har klart å mobilisere lokale støttespillere og fått til samarbeid på tvers av fylkes- og kommunegrensene for å levere spektakulære tv-bilder i et internasjonalt marked. Belønningen er et fantastisk arrangement, en folkefest og et godt grunnlag for å skape prestasjoner i verdensklasse.

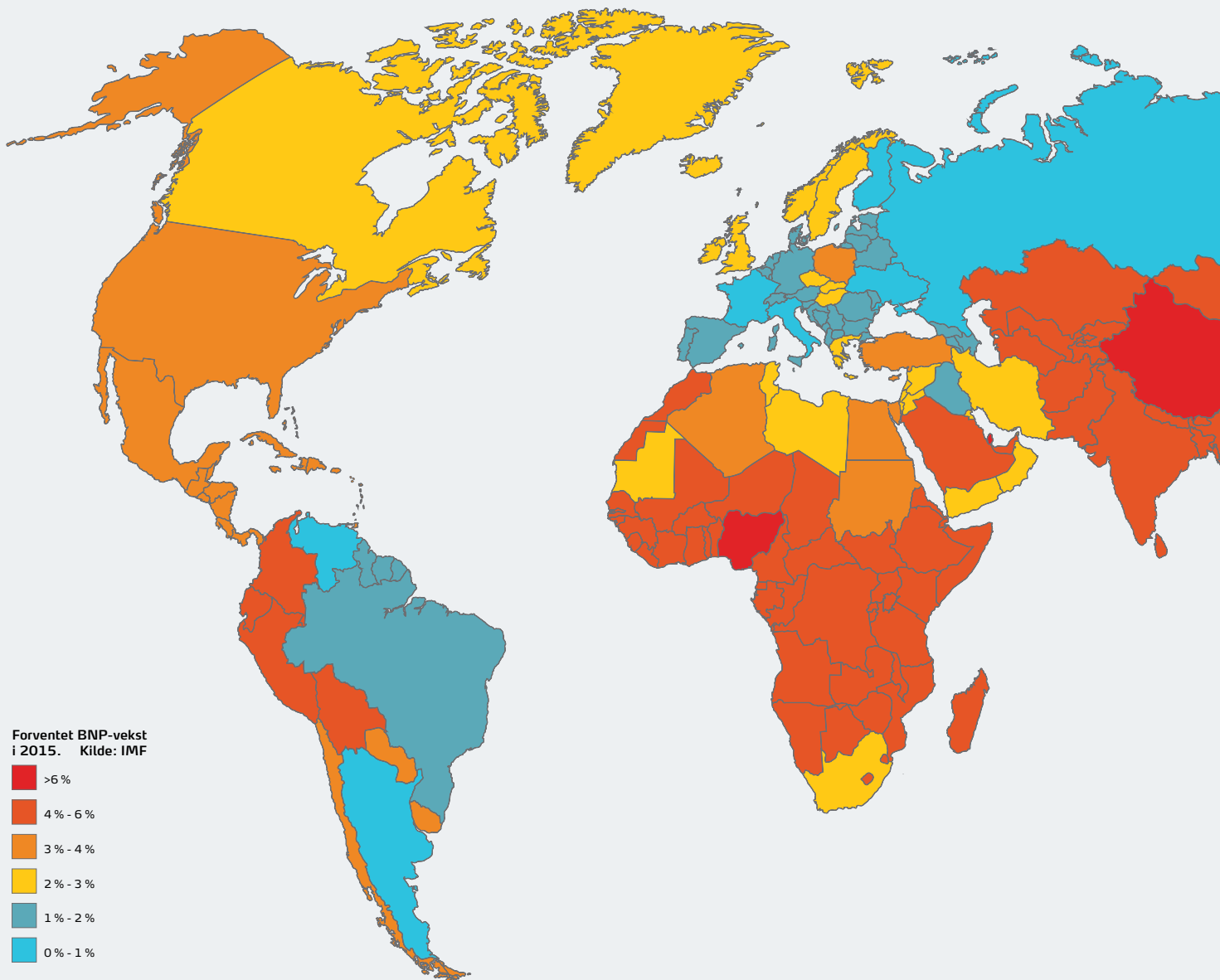
Sammen skal vi løfte – for å skape levekår i verdensklasse.

Tromsø 4. november 2014



Jan-Frode Janson  
Konsernsjef  
SpareBank 1 Nord-Norge

# Svak bedring i g



Den globale økonomien styrker seg, men det går sakte. Veksten vil ikke overstige 4 prosent i perioden frem mot 2016. USA og Kina driver den økonomiske veksten, men også India viser tegn til styrke. Euro-sonen har fortsatt store problemer, men vi forventer tydelige forbedringer de neste to årene. Med litt høyere aktivitet internasjonalt vil etterspørselen etter tradisjonelle norske eksportvarer øke.

## USA er vekstmotoren

USA er nå den drivende kraften i verdensøkonomien. Arbeidsledighetsynker stadig og optimismen er tilbake både i næringsliv og husholdninger. Boligmarkedet har utviklet seg positivt og trukket konsumet med seg. Myndighetene bidrar også sterkt til høyere aktivitet gjennom lave renter. Veksttallene for andre kvartal var langt

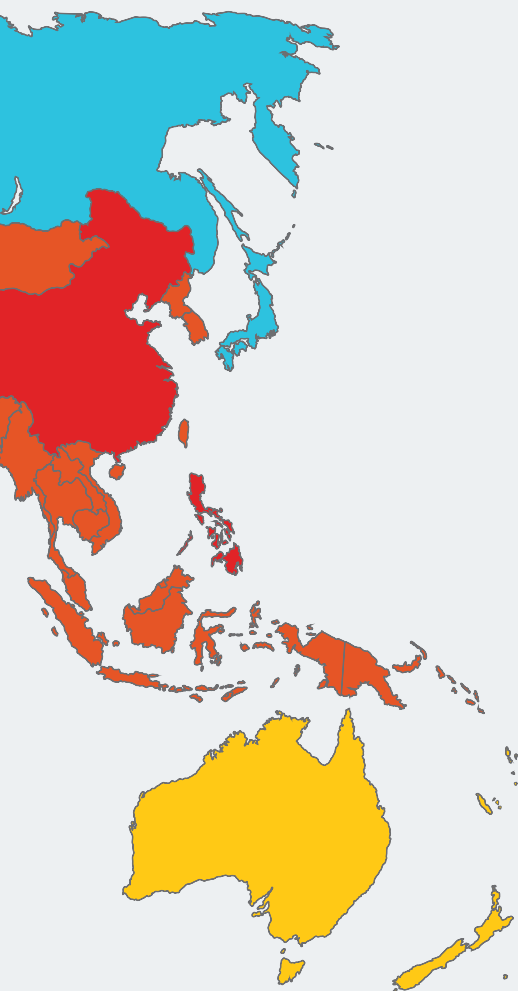
bedre enn ventet, og utviklingen forventes å fortsette i positiv retning med langt høyere tall for BNP-vekst. I Sør-Amerika er bildet mer dystert. Argentinsk økonomi har igjen havnet i problemer etter at myndighetene nektet å innfri sine gjeldsforpliktelser. Brasils økonomi er i ferd med å bremse opp, etter lang tid med positiv utvikling. Dels er dette drevet av

lavere priser på eksportvarene og dels av kostbare politiske reformer og økt sosial uro. Det kan ta tid før Brasils økonomi igjen blir en motor for global vekst.

## Europa viser tegn til svekkelse

Den økonomiske utviklingen i Europa viser ulike tendenser. Samlet gjør Euro-sonen det svakere enn ventet. Til tross for

# global økonomi



økt optimisme, lavere ledighet, mer solide banker og bedre inntjening i bedriftene, har ikke investeringene tatt seg opp. Næringslivets investeringsvilje preges av konflikten med Russland og manglende risikovilje etter finanskrisen. Utviklingen i Frankrike og Italia er spesielt svak, og igjen bekymrer man seg for høy offentlig gjeld. På den andre siden har omfanget av privat gjeld i Europa nå blitt redusert. Tyskland kan vise til klart sterkere vekst så langt i år, men flere konjunkturindikatorer peker i en negativ retning. Delvis kan dette knyttes til Russlands boikott av europeiske varer som rammer tysk økonomi relativt hardt. I de østlige deler av Europa og Russland ser vi også tydelige

tegn til at usikkerheten preger økonomien. Vi forventer at optimismen vil slå ut i høyere vekst i Euro-sonen allerede neste år, drevet av sterkere investeringsvilje. I Storbritannia er økonomien sterkere. Innenlandsk etterspørsel har økt kraftig og trekker aktiviteten opp. Her er det spesielt investeringsviljen i den private delen av økonomien som driver mye av veksten, og ledigheten er på vei ned.

## Høy, men litt svakere vekst i Kina

Kina opplever en høy, men gradvis lavere vekst, fordi investeringene og eksporten ikke øker like raskt som før. Foreløpig er utviklingen som ventet, for ingen land kan levere vekst opp mot 10 prosent i all fremtid. Etter hvert som kinesisk økonomi vokser, forventes det at innenlandsk konsumvekst vil få en viktigere rolle som drivkraft i økonomien. Enn så lenge har kineserne fortsatt å spare en stor andel av sin inntekt, og konsumveksten lar derfor vente på seg. India viser nå positive tegn etter et par år med skuffende vekst. Med en mer reformvennlig regjering er det god grunn til å forvente høyere aktivitet mot 2016. I Japan har Abenomics ekspansive penge- og finanspolitikk gitt resultater, og Japan kan etter ti år med stagnasjon igjen vise til vekst i økonomien. Tilstanden er imidlertid skjør og det er knyttet stor spenning til hvordan en heving av merverdiavgiften vil påvirke økonomien i 2015.

## Mye positivt i Afrika

Tre år etter den arabiske våren preges fortsatt landene i Nord-Afrika av sosial og politisk uro. Veksten er i all hovedsak positiv, men svekkes av høy politisk usikkerhet i land som Egypt, Libya og Sudan. I Afrika sør for Sahara er veksten høy og robust, og den forventes å øke ytterligere i 2014. De siste årene har lave investeringer og liten tillit blant konsumenter og investorer bidratt til en svakere økonomi i Sør-Afrika. Med høyere eksport forventes veksten å ta seg opp.

## Høyere vekst, stor usikkerhet

Den globale økonomien styrker seg gradvis de neste to årene, drevet av høy vekst i USA og et Europa som sakte finner veien tilbake til normaltstanden fra perioden før finanskrisen. Bedringen kan forstyrres av flere forhold som gjør usikkerheten høy i prognosene. Spenningen mellom Russland og vesten kan øke. Det er en reell fare for at konfliktene i Midt-Østen kan tilta og spre seg til nye land, og ebola-epidemien kan utgjøre en trussel for økonomien dersom den sprer seg ut av regionen.

PROGNOSE FOR VEKST I INTERNASJONAL ØKONOMI	2013	PROGNOSE		
	IMF	2014	2015	2016
USA	1,9 %	1,9 %	3,0 %	3,0 %
Euro-sonen	-0,4 %	1,0 %	1,3 %	2,0 %
Japan	1,7 %	1,2 %	1,1 %	1,0 %
Kina	7,7 %	7,4 %	7,0 %	6,0 %
India	4,4 %	5,6 %	6,4 %	6,5 %
Utviklingsland	4,7 %	4,7 %	5,0 %	5,5 %
Verden	3,0 %	3,3 %	3,7 %	3,5 %

Kilde: Gjennomsnitt av internasjonale prognoser

# Lave investeringer bremser veksten i Norge

Det varslede fallet i investeringsaktiviteten på norsk sokkel kommer nå for fullt. Når boliginvesteringene også bremser opp vil veksten i norsk økonomi reduseres. Økt eksport bidrar til å opprettholde en beskjeden vekst til neste år, som gradvis tar seg opp igjen i 2016.

Etter en forsiktig oppbremsing i 2013 tok norsk økonomi seg noe opp igjen i første halvår 2014. Fallet i investeringene på sokkelen lot vente på seg, boligprisene begynte å stige igjen og ledigheten holdt seg lav. Utover høsten har uroen igjen begynt å bre seg. Et kraftig fall i oljeprisen og stadig flere meldinger om nedbemanning og oppsigelser i leverandørindustrien varsler om at det er slutt på oljefesten for denne gang. Med lav vekst i boliginvesteringene vil farten i norsk økonomi komme under kraftig press. De seneste årene er det nettopp oljesektoren og boligmarkedet som har drevet veksten. Fremover må vi feste større lit til tradisjonell eksport.

## Nå kommer fallet i oljeinvesteringene

I løpet av sommeren så vi de første tegnene til oppbremsing i investeringene på sokkelen. Oljeprisen har falt ned mot 80 dollar fatet og et slikt prisfall vil påvirke investeringsviljen på norsk sokkel. Studier av forholdet mellom oljepris og investeringer viser at det finnes en priseffekt, men at den er langt mindre enn fryktet. Oljesektoren varsler også om langt lavere investeringer de neste to årene. Det er derfor grunn til å forvente et betydelig fall i oljeinvesteringene mot slutten av 2014 og begynnelsen av 2015. Deretter vil investeringene gradvis stabilisere seg. Fallet i oljeinvesteringene vil først og fremst merkes i leverandørindustrien, men ettersom denne næringen har fått en stadig viktigere posisjon i norsk økonomi vil konsekvensene også slå inn i resten av økonomien. Leverandørindustrien sysselsetter over 200 000 personer, mer enn 1/3 av sysselsettingen i industrien.

## Boliginvesteringene faller også

Selv om prisveksten i markedet for bruktboliger har tatt seg opp i 2014, har nybyggsalget og igangsettingen av nye boliger stagnert. Dette reflekterer at både

utbyggere og husholdninger opplever høy risiko i boligmarkedet. Med svake ordrebøker i byggenæringen og mer negative utsikter for norsk økonomi, forventes derfor fallende boliginvesteringer utover høsten 2014 etterfulgt av nullvekst i 2015. I 2016 vil investeringsveksten ta seg noe opp igjen, men fortsatt ligge under det vi har observert de siste årene. Konsekvensene av lavere boliginvesteringer er trangere tider for bygg- og anleggsbransjen som sysselsetter mange. Dette vil påvirke arbeidsledighetsraten i Norge. Prisen på bruktboliger vil vokse svakt, men det er liten tvil om at risikoen for lavere boligprisvekst nå er på nedsiden.

## Økt ledighet og lavere lønnsvekst

Fram til nå har ledigheten holdt seg stabil lav til tross for en forsiktig oppbremsing i norsk økonomi. Med lavere investerings- og forbruksvekst fremover vil også etterspørselen etter arbeidskraft dempes. Arbeidsledigheten vil stige mot slutten av året og fortsette å øke utover 2015. Økt ledighet fører som regel også til lavere lønnsvekst. Inflasjonen har imidlertid steget mer enn forventet og kan gi et visst press på lønnsoppgjøret til neste år dersom det vedvarer. Økt ledighet og lavere reallønnsøkninger vil trekke forbruksveksten markant ned.

## Tradisjonell eksport trekker opp

Økt aktivitet internasjonalt og en vedvarende svakere krone har allerede ført til økning i eksporten av tradisjonelle varer og tjenester. Når våre viktigste handelspartnere i Europa får høyere økonomisk vekst vil den tradisjonelle eksporten fra Norge øke ytterligere. Rekordhøye laksepriser har gitt høy vekst i havbruksnæringen, selv om den russiske boikotten byr på visse utfordringer. De samlede eksportutsiktene fremover vil være avhengige av om leverandørindustrien klarer å kompensere lavere etterspørsel fra norsk sokkel med økt eksport til utenlandske markeder. I dag eksporterer denne næringen om lag 50 prosent av alt den produserer.

## Rom for ekspansiv finanspolitikk

Statsbudsjettet for 2015 peker mot en mer ekspansiv finanspolitikk, i form av lavere skatter og høyere offentlige utgifter. Det trekker veksten i Norge opp. Det er særlig viktig at staten nå investerer mer aktivt i infrastruktur fordi dette kompenserer for bortfallet av oppgaver som bygg- og anleggsnæringen nå opplever. Det er grunn til å forvente at budsjettet for 2016 også vil ha en tydelig ekspansiv profil med fokus på økt offentlig investeringsaktivitet. Med en svakere økonomisk utvikling vil styringsrenten forbli lav de neste to årene.

## Prognose for vekst i norsk økonomi.

	SSB	PROGNOSE		
	2013	2014	2015	2016
Privat konsum	2,1 %	2 %	2 %	3 %
Konsum i offentlig forvaltning	1,6 %	2 %	3 %	3 %
Brutto investeringer i fast realkapital	8,7 %	1 %	2 %	3 %
Eksport til utlandet	-3,9 %	4 %	4 %	4 %
Import fra utlandet	2,5 %	2 %	3 %	3 %
BNP, Fastlands-Norge (verdiskaping)	2,0 %	2 %	2 %	3 %
Sysselsettingsvekst	1,2 %	0,5 %	0,0 %	1,0 %
Registrert arbeidsledighet SSB (nivå)	2,6 %	3,1 %	3,7 %	3,5 %

Kilde: Menon

# Eksport skjermer Nord-Norge fra nasjonal oppbremsing

En svak krone og høyere vekst internasjonalt vil skape høy eksportvekst fremover. Dette gir fart i nordnorsk økonomi og skjermer landsdelen fra den nasjonale oppbremsingen. Dempet innenlandsk etterspørsel vil imidlertid trekke veksten i nordnorsk økonomi ned de neste par årene. Samlet vil landsdelen oppleve en lavere, men stabil vekst fremover.

Høstens prognose for nordnorsk økonomi er mindre optimistisk enn i vår. Den preges av en svakere utvikling nasjonalt. Nordnorsk økonomi har vokst raskere enn landets samlede økonomi de seneste årene. Denne tendensen vil fortsette fremover. Med en større offentlig sektor og mindre oljebasert økonomi, blir Nord-Norge delvis skjermet for den nasjonale oppbremsingen. Nordnorsk næringsliv er litt mer eksportrettet enn norsk næringsliv for øvrig, og det er først og fremst den tradisjonelle eksporten som vil holde veksten i økonomien oppe de nærmeste årene. Nord-Norge vil stå for 10 prosent av veksten i fastlands-Norge de neste to årene.

## Høy eksport holder veksten oppe

Tradisjonell eksportrettet virksomhet er viktig for nordnorsk økonomi, og i de kommende årene enda viktigere. En svak utvikling internasjonalt og vedvarende sterk krone har bydd på store utfordringer for nordnorske eksportører etter finanskrisen. I 2013 svekket imidlertid kronen seg markant og bedret norske eksportbedrifters konkurransevne. Flere av våre viktigste handelspartnere kan vente seg sterkere vekst de neste årene. Russlands boikott av norsk sjømat trekker litt ned, men til nå har den nordnorske laksen funnet andre markeder og salgskanaler.

KB forventer derfor kraftig vekst i nordnorsk eksport de neste årene. I 2014 vil eksporten alene stå for en vekstimpuls på halvannen prosent av landsdelens verdiskaping, det tilsvarer nesten halvparten av den samlede veksten i økonomien. I 2015 og 2016 vil eksportveksten øke ytterligere og gi enda sterkere vekstimpulser. I tillegg forventer vi økte priser fremover på både sjømat og metaller.

## Økt eksport gir økte investeringer

Med høyere eksport øker også behovet for investeringer. De siste årene har det vært store forskjeller i investeringstakten blant Nord-Norges eksporterende næringer. Havbruksnæringen har investert mye, mens prosessindustrien i hovedsak har investert for vedlikehold og kapitalslit. Med økt internasjonal etterspørsel vil det bli et stigende behov for å øke produksjonskapasiteten. Dette vil slå ut i økte investeringer i eksportrettet virksomhet. Tendensen synes allerede i SSBs nasjonale investeringstelling for industrien.

## Dempet nasjonal etterspørsel

Mens verden har slitt med å komme seg etter finanskrisen, har Norge opplevd stabilt høy vekst i flere år. Når både olje- og boliginvesteringene nå faller, vil veksten i norsk økonomi bremse opp og ramme

Nord-Norge indirekte. Nordnorsk økonomi er fortsatt lite oljerettet, og de planlagte utbyggingene i nordområdene de neste årene vil stort sett gjennomføres etter planen. Likevel ser vi tegn til at petroleumsnæringen skalerer ned aktiviteten også i nord. Lavere oljepris kan føre til noe mindre leteaktivitet, og skulle oljeprisen falle ytterligere, kan det påvirke oljeselskapenes vilje til å satse i landsdelen på lengre sikt.

## Svakere vekst i privat konsum

For varehandelen peker pilene nedover. Etter kraftig oppgang mot slutten av fjoråret, har veksten vært avtagende i starten av 2014. Med noe økt ledighet fremover og mer negative utsikter for norsk økonomi vil den private konsumveksten dempes også i nord, men i mindre grad enn i resten av landet. Når norsk økonomi stabiliserer seg i 2016, vil konsumveksten i de tre nordligste fylkene begynne å stige igjen.

## Lav rente holder boligmarkedet i gang

De store byene i landsdelen har hatt den høyeste boligprisveksten i landet det siste halve året. Med fortsatt lave renter og et klart underskudd på boliger i Bodø og Tromsø vil boliginvesteringene fortsette å vokse en stund til. For resten av landsdelen er utviklingen i boligmarkedet mer negativ.

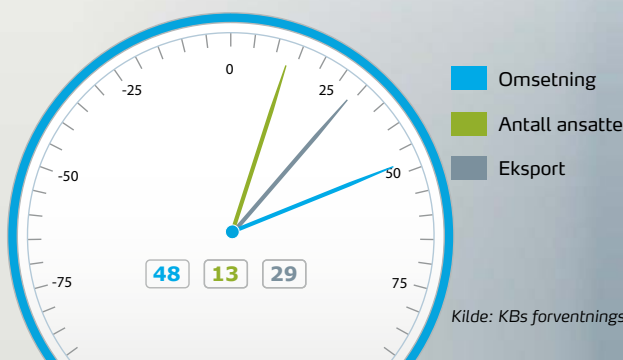
## Prognose for vekst i nordnorsk økonomi.

	ESTIMERT 2013	PROGNOSE		
		2014	2015	2016
Privat konsum	107 mrd	2 %	2 %	3 %
Konsum i offentlig forvaltning	73 mrd	2 %	3 %	3 %
Brutto investeringer i fast realkapital	42 mrd	2 %	2 %	3 %
Eksport til utlandet	49 mrd	6 %	7 %	7 %
Import fra utlandet	46 mrd	2 %	3 %	4 %
Eksport til resten av landet	85 mrd	2 %	2 %	3 %
Import fra resten av landet	128 mrd	2 %	3 %	3 %
BNP, fastlandet (verdiskaping)	182 mrd	3 %	3 %	4 %
Sysselsettingsvekst	0,9 %	0,5 %	0,5 %	1,0 %
Registrert arbeidsledighet SSB (nivå)	2,9 %	3,0 %	3,1 %	3,0 %

Kilde: Menon

## Bedriftenes forventninger ett år fremover.

Nordnorske bedrifter har noe lavere forventninger til sysselsettingsveksten fremover enn de hadde i vår. Forventningene til omsetning og eksport er fortsatt gode og tilnærmet identisk med hva som var forventet i vårens utgave av KB.



Kilde: KBs forventningsundersøkelse

# Eksporert for 49 milliarder

**Nord-Norge eksporterte varer og tjenester for rundt 49 milliarder kroner i fjor. Det utgjør en tredjedel av verdiskapingen i de tre nordligste fylkene. Næringslivet i landsdelen er mer eksportrettet enn norsk økonomi for øvrig og står for drøye 8 prosent av hele landets eksport utenom olje og gass. Av samlet eksport i Nord-Norge i 2013, sto de fem næringene sjømat, kraftforedlende industri, maritim og offshore, reiseliv og mineral for mer enn 78 prosent.**

KB kartlegger eksporten fra alle de fem næringene. I tillegg presenteres prognoser for eksportvekst ut 2016 og det gjøres et dypdykk i de tre største eksportnæringene sjømat, reiseliv og kraftforedlende industri. Næringen maritim og offshore omtales også, da det forventes at dette blir en stor eksportnæring i fremtiden.

### Sjømat

Sjømatnæringen er landsdelens største og viktigste eksportnæring. I 2013 ble eksporten 17 milliarder kroner, hvilket utgjorde 35 prosent av total sjømateksport fra Norge. Det meste av fisken ble eksportert til Europa og Kina. De siste årene har sjømatnæringen i landsdelen kunnet vise til en formidabel eksportvekst på over 10 prosent per år. KBs prognoser tilsier at denne trenden dempes noe for 2014-2016, ettersom markedet forventer at prisene blir liggende stabilt. Volumene fra Nord-Norge er forventet å øke med 5 prosent per år.

### Kraftforedlende industri

Kraftforedlende industri er den nest største eksportnæringen i regionen og er i all hovedsak lokalisert i Nordland. I 2013 eksporterte nordnorsk kraftforedlende industri for 14 milliarder kroner, tilsvarende 15 prosent av næringens samlede eksport nasjonalt. 75 prosent av det Norge eksporterer av slike varer går til land i EU. Den kraftforedlende industrien har slitt de seneste årene med svak prisutvikling og moderate volumer. KB forventer at eksportverdiene tar seg litt opp frem mot 2016 drevet av høyere priser.

### Reiseliv

Eksport fra reiselivsnæringen skiller seg fra den tradisjonelle vareeksporten i form av at utenlandske turister kommer til Norge og bidrar til økt omsetning her fremfor at noe sendes ut av landet. Samlet var den nordnorske reiselivseksporten på mer enn 3 milliarder kroner i 2013, men like-

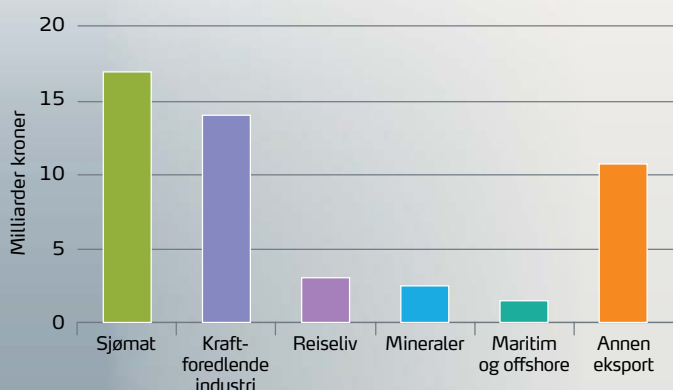
vel er reiselivsnæringen i dag den minst eksportintensive av de internasjonaliserte næringene i landsdelen. Av samlet reiselivseksport i Norge ble 12 prosent eksportert fra Nord-Norge i 2013. Tyskland er nordnorsk reiselivs største eksportmarked, men det kommer også mange turister fra Storbritannia og Frankrike. Etter et år med kraftig eksportvekst og over 20 prosent økning i utenlandske gjestedøgn, tror KB på en moderat vekst i eksportverdien fra regionen på ca. 10 prosent per år ut 2016.

### Mineralnæringen

Mineralnæringen er knyttet til gruvedrift og er en liten næring i Norge, selv om en stor andel av den ligger i Nord-Norge. Det meste av mineralene eksporteres direkte ut på verdensmarkedet via sjøveien. I 2013 eksporterte mineralnæringen i landsdelen for 2,5 milliarder kroner, tilsvarende 45 prosent av den samlede mineral-eksporten fra Norge. Over 30 prosent

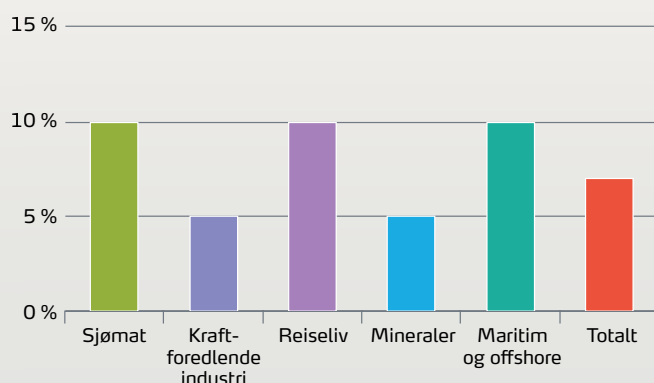
Nordnorsk eksport i 2013 fordelt på næringer.

Kilde: SSB/Menon



Årlig realvekst i nordnorsk eksport 2014 - 2016 fordelt på næringer.

Kilde: SSB/Menon





# rdre kroner

av de mineralske råvarene eksporteres til videre foredling i Asia og spesielt Kina. Den nordnorske mineralnæringen har opplevd en betydelig økning i eksportvolumene, men samtidig prisfall på verdensmarkedet. I de neste årene forventer KB at næringen vil kunne øke produksjonsvolumene med opptil 10 prosent per år. Næringen må dog være forberedt på ytterligere prisfall på opp mot 5 prosent per år ut 2016.

## Maritim og offshore

Maritim og offshore har potensial til å bli en ledende eksportnæring i regionen. Eksporten fra landsdelens bedrifter i næringen er i dag relativt beskjeden og utgjorde kun 2 prosent av næringens samlede eksport nasjonalt i 2013. Totalt eksporterte den nordnorske delen av næringen for 1,5 milliarder kroner i 2013, men eksportveksten er høy. Eksporten er spredt ut på en lang rekke land. Veksten i eksporten vil ligge på ca. 10 prosent per år ut 2016, i hovedsak drevet av økte volumer da prisveksten holdes nede gjennom konkurranse.

Nord-Norges andel av næringens eksport nasjonalt 2013.

Kilde: SSB/Menon

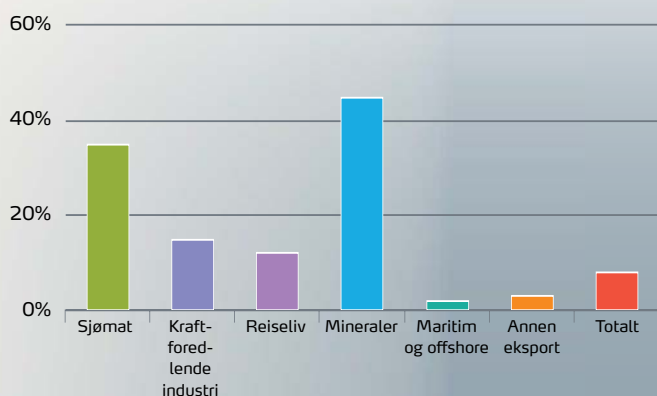


Foto: Espen Mortensen, [www.nordnorge.com](http://www.nordnorge.com)



Foto: shutterstock.com



Foto: CH - visitnorway.com



Foto: shutterstock.com



Foto: shutterstock.com

## FOLKETALLET

Nord-Norge, 31. mars 2014

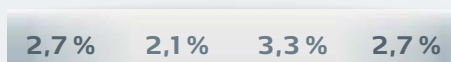


479.256

Beregnet folkevekst i 2013 er på 3.641 personer (0,8 %). Dette skyldes hovedsakelig nettotinnvandring.

## ARBEIDSLEDIGE

Andel av yrkesaktiv befolkning, sep. 2014



Nordland Troms Finnmark Norge

3.305 personer 1.821 personer 1.299 personer

## ARBEIDSSTYRKEN

Nord-Norge, 4. kvartal 2013



242.247

Kilde: SSB/NAV

## ARBEIDSMARKED

# Flest nye arbeidsplasser hos eksportørene

**Eksport er en viktig driver for næringslivets sysselsetting i Nord-Norge. Nesten hver fjerde sysselsatt i privat sektor i landsdelen jobber i de fire store eksportnæringene sjømat, maritim og offshore, kraftforedlende industri og reiseliv. Med økt aktivitet i verdensøkonomien og lavere vekst innenlands, vil eksportrettet næringsliv stå for broparten av sysselsettingsveksten i landsdelen i årene fremover.**

Det nordnorske næringslivet er mer råvarebasert og eksportdrevet enn resten av den norske økonomien. Eksport er derfor en viktig driver for sysselsetting i næringslivet i Nord-Norge. Samtidig er flere av eksportnæringene svært kapitalintensive og bruker derfor lite arbeidskraft i forhold til mange andre næringer. De fire største eksportnæringene står for 14 prosent av alle arbeidsplassene i landsdelen. Det er likevel store forskjeller mellom de ulike næringene, både i størrelse og utvikling.

### Eksport er viktig for næringslivet

De fire største eksportnæringene sysselsetter 23 prosent av ansatte i privat sektor i landsdelen, hvilket utgjør i overkant av 32.000 personer. Andelen ligger langt over tilsvarende andel for resten av landet. Selv om næringene er eksportrettet, leverer de også varer og tjenester til resten av landet. Mye av den nordnorske reiselivsnæringen er drevet av innenlands turisme og konferanser.

Deler av sjømaten som produseres selges også innenlands og det samme gjelder mye av produksjonen i offshore og maritim næring. Det er mulig å regne ut hvor mange arbeidsplasser eksporten skaper, gjennom å beregne hvor store andeler av den totale omsetningen som går til eksport. Basert på slike beregninger finner KB at eksporten fra landsdelen sysselsetter rundt 11.000 mennesker.

### Eksport driver veksten

De siste fem årene har sysselsettingen i de nordnorske eksportnæringene vokst med samme fart som sysselsettingen i landsdelen generelt. I resten av landet har derimot andelen sysselsatte i eksportnæringen økt forsiktig. I den nordnorske mineralnæringen, med fokus på gruvedrift, har sysselsettingsveksten vært sterk med nesten en dobling i perioden 2008 til 2013. Offshore leverandørindustri har også opplevd en klar vekst de siste tre årene etter en liten nedgang fra 2008 til 2010. Nye

tall viser imidlertid at veksten i 2013 ble lavere enn det som var forventet. I sjømatnæringen og kraftforedlende industri har derimot sysselsettingen falt siden 2008. I sjømatnæringen er dette i hovedsak en konsekvens av økt produktivitet innen fiskeri og at næringen er i ferd med å dreie fra å være arbeidsintensiv til å bli mer kapitalintensiv. Kraftforedlende industri har også hatt produktivitetsvekst, men her bærer utviklingen også preg av de harde tidene som har preget verdensøkonomien etter finanskrisen.

### Gode fremtidsutsikter

Med solid vekst internasjonalt og noe lavere vekst i den norske økonomien fremover, vil eksport bli en enda viktigere driver for økt sysselsetting i Nord-Norge de neste årene. KBs makroøkonomiske prognoser forventer en sysselsettingsvekst på 2 prosent fra 2014 til 2016. Det meste av denne veksten vil komme fra eksportrettet virksomhet.

På lengre sikt vil særlig leverandør industrien vokse kraftig, men dette avhenger av økt aktivitet i nordlige havområder. Dagens forventninger om fall i nasjonale oljeinvesteringer neste år gjør usikkerheten større enn på lenge. En svakere krone og økt etterspørsel i verdensmarkedet vil kunne gi et oppsving for den kraftforedlende industrien, men fordi næringen er så kapitalintensiv er det begrenset hvilken sysselsetningsvekst dette vil generere. Derfor vil sjømat- og reiselivsnæringen stå for mye av den eksportdrevne veksten i sysselsettingen fremover. Spesielt havbruksnæringen har stort potensial for å vokse de nærmeste årene. Også denne næringen blir stadig mindre arbeidsintensiv, selv om dens leverandører sysselsetter mange.

### Bra lønnsutvikling

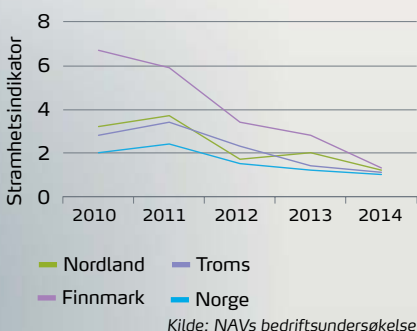
Lønnsnivået i landsdelens eksportnæringer er høyere enn i resten av det nordnorske næringslivet. Lønnsnivået henger samlet sett likevel etter eksportnæringene i resten av landet. Dette kan i stor grad tilskrives den voldsomme veksten i offshore og maritim næring på Sør- og Vestlandet. Den nordnorske maritime næringen er nærmere knyttet til sjømatnæringen og transport, og mindre petroleumsrettet enn i resten av landet. Dette trekker lønnsnivået i næringen ned. Sjømatnæringen har også noe lavere lønnsnivå i regionen enn i landet forøvrig, mens landsdelens kraftforedlende industri og reiselivsnæring ligger over landsgjennomsnittet.



**– Eksportnæringene i Nord-Norge sysselsetter rundt 23 000 personer.**

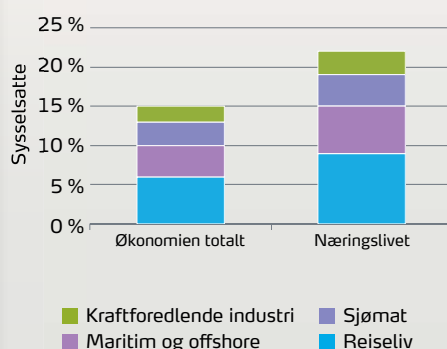
Hver fjerde sysselsatt i privat sektor i nord jobber i eksportnæringene.

Strømhetsindikator, nye stillinger fordelt på faktisk sysselsetting pluss nye stillinger (ønsket sysselsetting).



Eksportnæringens andel av arbeidsplasser i økonomien totalt og i næringslivet.

Kilde: SSB/Menon



Eksportdrevet sysselsetting i Nord-Norge (hele 1 000).

Kilde: SSB/Menon

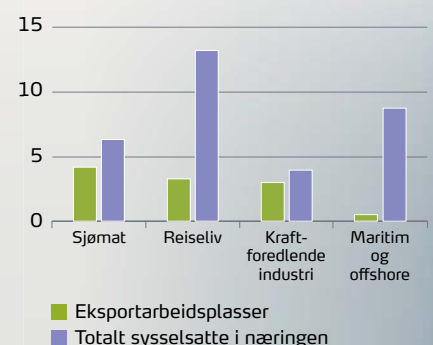
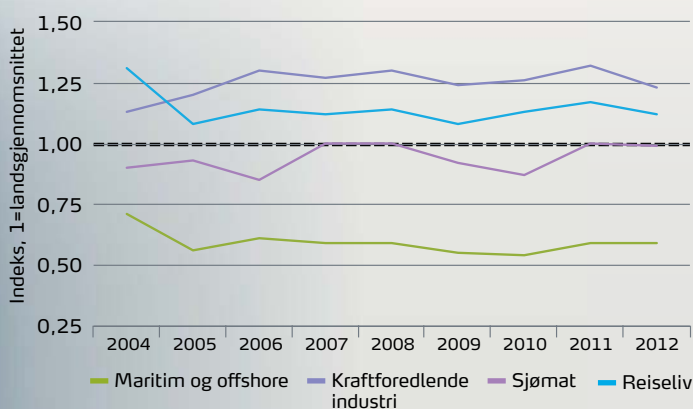




Foto: Johan Wildhagen, Norges Sjømatråd

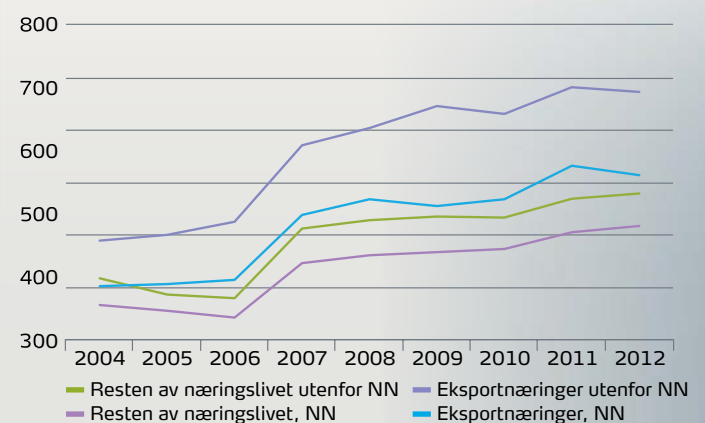
Lønnsnivå i eksportnæringene i Nord-Norge relativt til lønnsnivået i eksportnæringene i resten av landet.

Kilde: Menon



Lønnskostnader per sysselsatt i Nord-Norge og resten av landet (hele 1 000).

Kilde: Menon



## EKSPORTVERDIER FRA NORD-NORGE 2013 (BEREGNET ANDEL AV NASJONALE EKSPORTVERDIER)

Kilder: SSB, Norges sjømatråd, Fiskeridirektoratet og FAO (FN)

### NORD- OG MELLOM-AMERIKA

Viktigste produkter:

- Fersk og frossen laks
- Sei og hyse
- Ørret, makrell og fiskeolje

0,9  
MRD

### EU

Viktigste produkter:

- Laks står for 75 % av eksportverdien og 50 % av volumet
- Torsk
- Sild

10,3  
MRD

### SØR-AMERIKA

Viktigste produkter:

- Klippfisk av torsk og sei
- Klippfisk av lange og brosme
- Kreps og andre sjømatprodukter

0,4  
MRD

## SJØMAT

# Nordnorsk sjømat

Sjømatnæringen i landsdelen spiller en viktig rolle for verdens matvareforsyning, og betydningen øker i takt med befolkningsøkningen i verden. 95 prosent av norsk sjømat sendes ut av landet, og den norske lakseproduksjonen tilsvarer årlig rundt 2 milliarder måltider. Det forventes fortsatt høy vekst i eksportverdien i næringen i årene som kommer.

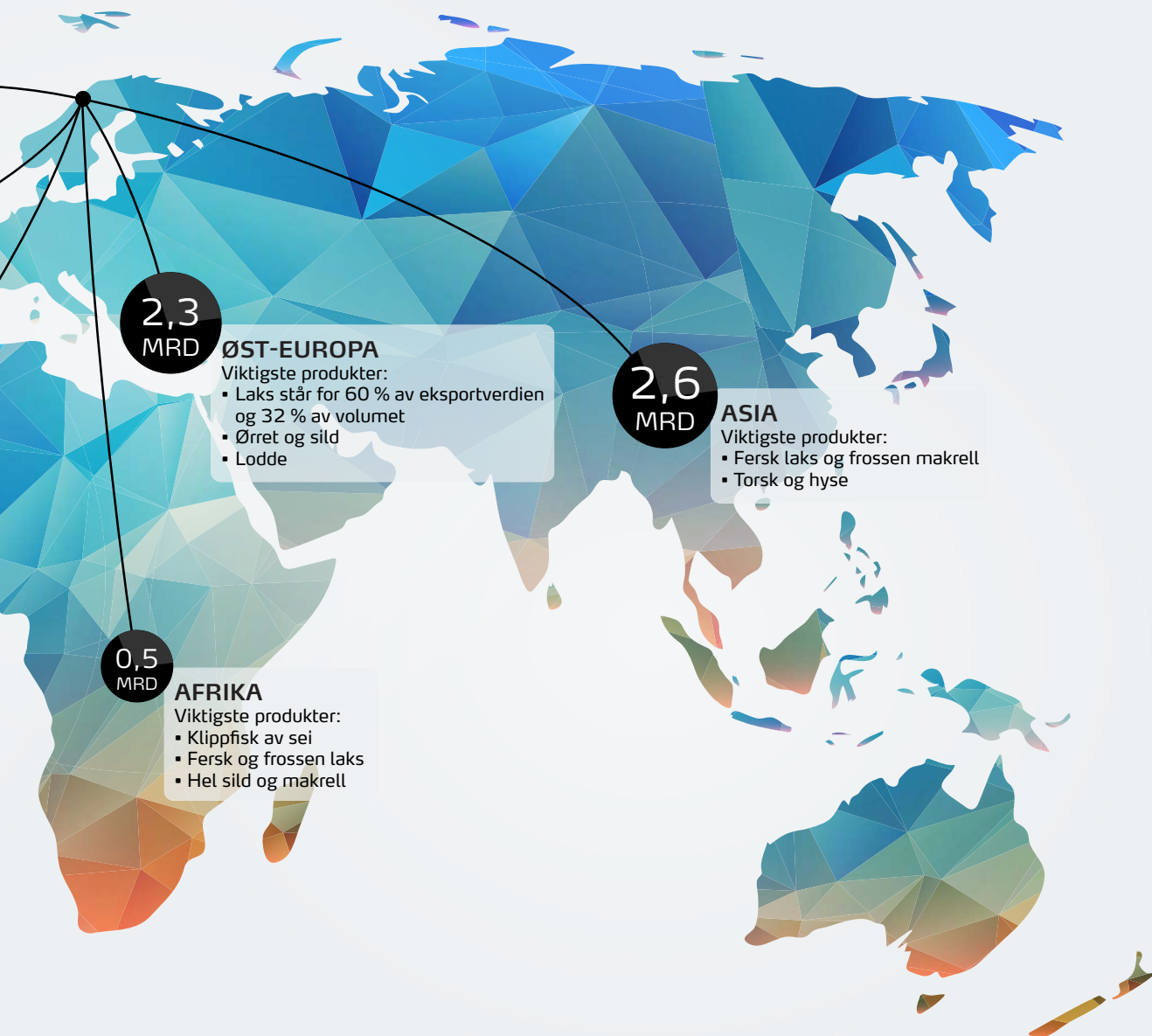
Det ble satt eksportrekord for norsk sjømat i de tre første kvartalene i 2014. Den samlede eksportverdien var 48,5 milliarder kroner, en økning på 6,7 milliarder kroner fra samme periode i fjor. Veksten kommer i hovedsak fra en kraftig økning i både eksportvolum og pris på laks. Men en tilsvarende positiv utvikling for torsk og makrell har også bidratt til veksten. Halvparten av den norske sjømaten eksporteres

fersk til sentrale markeder verden over, mens det øvrige fryses ned.

Det er stor etterspørsel etter sjømatprodukter av alle typer og kategorier, men det er i de øverste kvalitetssegmentene for fersk sjømat at nordnorsk sjømat-eksport har de klareste konkurransefortrinnene. Det er også her vi bør håpe på den høyeste veksten fremover.

### Hver femte laks er nordnorsk

Norge står for litt over 50 prosent av verdens totale lakseproduksjon. Rundt 40 prosent av denne laksen kommer fra anlegg i de tre nordligste fylkene, hvilket betyr at hver femte oppdrettslaks på verdensmarkedet er av nordnorsk opprinnelse. I dette markedet er Norge altså den suverent største aktøren. I 2013 ble det eksportert 960.000 tonn norsk laks til en verdi av



# på alle verdens fat

rundt 40 milliarder kroner og utgjorde rundt 2 milliarder fiskemåltider. Det aller meste av den norske laksen eksporteres fersk, 83 prosent. Litt over 70 prosent av dette går til det europeiske markedet, mens rundt 10 prosent går til Asia.

Stort sett all fersk laks som selges i Japan er norsk. Frossen laks fordeler seg ganske likt i EU, Øst-Europa og Asia.

## Suksess med fersk hvitfisk

Halvparten av norsk sjømat eksporteres frossen, mens resten sendes avgårde som fersk fisk. Nesten all fersk torsk eksporteres til EU. Rundt halvparten av dette

selges til Danmark, andre store markeder er Frankrike, Storbritannia og Sverige.

Den senere tiden har også europeiske fiskeelskere fått øynene opp for fersk skrei, og stadig flere produsenter satser på fersk torsk av høy kvalitet til godt betalende markedssegmenter i Europa. Eksporten av fersk sei og hyse følger langt på vei de samme eksportrutene som torsk til hovedmarkedene i Danmark og Storbritannia.

Det er også spennende satsinger på gang, blant annet i Båtsfjord. Norway Seafoods har sammen med et utvalg fiskere etablert merkenavnet «Arctic Supreme», som er en

gjennomgående kvalitetskjede for fangst, produksjon og eksport av hvitfisk av særlig høy kvalitet. Foreløpige resultat viser stor vilje til å betale en høy pris for fersk nordnorsk fisk av garantert god kvalitet.

Rundt 40.000 tonn frossen torsk gikk til det europeiske markedet i fjor. Det betales relativt godt for frossen torskefilet i Storbritannia, Frankrike og Sverige.

Den norske torskeeksporten til Kina har vokst jevnt og er mer enn tredoblet fra 2009 til 2013. Her er frossen torsk det store produktet, hvor ca. 42.000 tonn ble solgt til Kina i 2013.

## FULL STANS TIL RUSSLAND

Den russiske boikotten rammer deler av den nordnorske sjømatnæringen. Det er først og fremst for laks og sild at det russiske markedet har stor økonomisk betydning, men også aktører innenfor andre nisjer rammes av handelsstoppen.

Norge eksporterer i overkant av 100.000 tonn laks årlig til Russland. Dette gir en samlet verdi på 4,3 milliarder kroner og utgjør ca. 10 prosent av total norsk lakseeksport. Nesten 40 prosent kommer fra anlegg i de tre nordligste fylkene.

Laksenæringens strategi for å bøte på den russiske boikotten har vært å intensivere markedsinnsatsen mot andre eksportmarkeder. Denne strategien har i stor grad lyktes, både fordi det er et etterspørselsoverskudd på laks i flere markeder, og fordi den norske laksenæringen har svært godt utbygde systemer for logistikk og transport. Italia er et av de markedene som forsynes med stadig større volumer av norsk laks. Markedet forventer fortsatt gode laksepriser, om enn noe lavere enn rekordprisene de siste to årene.

Norge eksporterer også rundt 100.000 tonn sild til Russland per år, hvorav 1/3 fra landsdelen. Eksportverdien av dette er rundt 200 millioner kroner.

## Stort mangfold

De viktigste artene for norsk sjømateksport målt i volum og esportverdi, er laks, torsk, saltet og tørket fisk og pelagiske fiskeslag. Sjømateksport er imidlertid en svært mangfoldig virksomhet, og i oversiktene over norsk sjømateksport finnes det over 250 ulike vareslag fordelt på 14 ulike fiske- og sjømatarter.

Norge eksporterte rundt 100.000 tonn klippfisk i 2013 til en samlet verdi av ca. 3 milliarder kroner. Portugal og Brasil er de to største enkeltmarkedene og tar til sammen imot halvparten av den norske klippfisken. Norge eksporterer

også rundt 10.000 tonn tørrfisk hvert år, og denne går i hovedsak til Italia og Nigeria.

Det eksporteres totalt 30.000 tonn saltfisk i året. Det aller meste til Portugal, noe også til Spania og Hellas.

Russland og de østeuropeiske landene er hovedmottakere av den norske sildeeksporten på 350.000 tonn totalt. Det aller meste av 243.000 tonn makrell som sendes ut av landet er frossen, hvorav rundt halvparten går til Japan, Kina og Sør-Korea. EU og Russland er også betydelige mottakere av norsk makrell.

## GODT BELEGG PÅ TORSKEHOTELLENE I SOMMER

KB fortalte i vår om stor optimisme og tro på at man nå er i stand til å forsyne markedet med fersk torsk hele året. Forhåpningene har langt på vei blitt innfridd, og det har vært godt belegg på torskehotellene i vår og sommer.

Totalt 4.000 tonn torsk har vært holdt levende i kortere eller lengre perioder, og fisken er blitt solgt til priser langt over nivået ved slutten av vintersesongen. I september ble fersk sløyd torsk omsatt for over 25 kr pr kg, nesten det dobbelte av prisene fra slutten av vintersesongen. Den økte satsingen ga økt eksport i en ellers rolig sommerperiode, og Norge eksporterte 41 prosent mer fersk hel torsk i juli i år enn tilsvarende måned i fjor.

Rundt 20 fartøy har deltatt i fangst for levendelagring i sommer, og hele 14 anlegg langs kysten har tatt imot og lagret fisk. Nofima er en sentral aktør i dette arbeidet, og seniorforsker Kjell Ø. Midling håper på en økning til minst 6.000 tonn neste år. På lengre sikt er målet 20-30.000 tonn årlig. – Når vi har fått til det, har vi en kapasitet som gjør at vi klarer å jevne ut leveransene.



Flåten er vant til å tenke på hvordan de mest effektivt kan få mest mulig fisk. Nå må vi prioritere slik at vi får best mulig fisk.

Håkon Gullvik, «Olagutt»

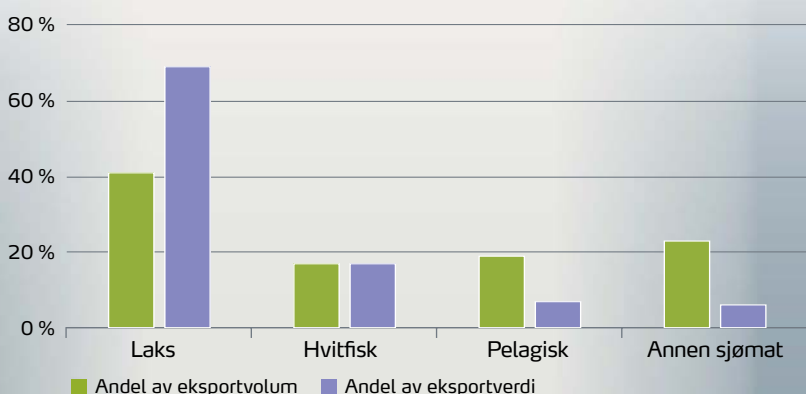
Håkon Gullvik har med kystfartøyet «Olagutt» drevet levendefangst av torsk helt siden 2005. – Det har vært en lang reise med mye prøving og feiling. Det er mange ting som skal gjøres riktig før torsken kan slippes frisk og levende ut i merden, og vi lærer noe nytt hele tiden. Gullvik har investert 4-5 millioner kroner i tilpasninger på «Olagutt» for å kunne få god drift med levendefangst.

Levendefangsten foregår slik at den fineste fisken som hales om bord slippes i tank, mens resten sløyes på vanlig måte.

Lønnsomheten i levendefangst ligger i kvotebonusen på 50 prosent. En forutsetning for å kunne drive med levendefangst, er at man kan levere levende fisk sammen med øvrig fangst gjennom hele sesongen. Og skal en kunne levere fersk torsk til markedet gjennom hele året, må fisken kunne stå i merdene lenger enn de 11-12 ukene myndighetene tillater i dag. Det er ikke lønnsomt for kystflåten å satse på levendefangst av torsk i andre halvår, da man er opptatt med annet fiske.

Levendelagring er et interessant satsingsområde fremover, selv om det fortsatt er mye som må gjøres med fangstmetoder og reguleringer for å sikre god nok lønnsomhet.

Norsk sjømateksport per 3. kvartal 2014. Kilde: Norges Sjømatråd / Bedriftskompetanse







Finnfjord AS på Finnsnes er en enslig nordnorsk eid kraftforedlingsaktør.

Foto: Rød Tråd

## KRAFTFOREDLLENDE INDUSTRI

# Gryende optimisme

**Kraftforedlende industri i Nord-Norge domineres av metallproduksjon i Nordland og bergverk i Finnmark. Nesten all produksjon eksporteres til sterkt konkurranseutsatte globale markeder. Etter finanskrisen har industrien opplevd tøffe tider med sviktende markeder og høy kronekurs. I siste halvdel av 2013 svekket kronen seg markant, og sentrale eksportbedrifter melder om en positiv utvikling som man tror vil fortsette i tiden fremover.**

Kraftforedlende industri omtales gjerne som kraftkrevende industri, og omfatter metallindustri, materialer, kjemisk/petrokjemisk industri og treforedling/papirindustri. I tillegg regnes ofte bergverk som en del av denne industrien fordi den er så tett integrert.

Industrien sysselsetter over 4.000 personer i Nord-Norge, og mange i hjørnesteinsbedrifter som har bidratt til å forme tettsteder og byer. Det er metallindustrien i Nordland som dominerer, med en produksjon på hele 1,1 tonn metall

i minuttet. I Finnmark handler det primært om bergverksaktivitet. Troms har et visst innslag av kraftforedlende industri, med Finnfjord AS på Finnsnes som den klart største aktøren.

Det aller meste av nordnorsk kraftforedlende industri er utenlandsk eid, med Finnfjord AS som ett unntak. Globalt konsolideres den kraftforedlende industrien sakte men sikkert, og med stadig større aktører. Diskusjonen om norsk versus utenlandsk eierskap er derfor i liten grad relevant i denne industrien.

### Lys i tunnelen

Kraftforedlende industri i Nord-Norge eksporterer til et globalt marked og påvirkes sterkt av internasjonale konjunkturer. I Nordland eksporterte industrien for til sammen 12 milliarder kroner i 2013, en vekst på 190 prosent siden 2003. Samlet eksporterte næringen for 14 milliarder kroner i 2013. Etter finanskrisen falt eksportverdien kraftig og var i 2013 ennå ikke på samme nivå som før finanskrisen. Norsk Industri opplyser til KB at det fortsatt er en svak utvikling i veksten i Europa og fallende vekst i etterspørselen fra Kina



Det er lysning for den kraftforedlende industrien på grunn av vekst i verdensøkonomien og en lavere kronekurs.

som preger markedene. Krisen i Russland og Ukraina forsterker usikkerheten.

### Kronekurs bedrer konkurransevnen

En av de viktigste faktorene for eksporten fra kraftforedlende industri er styrkeforholdet for den norske kronen mot annen valuta. Etter finanskrisen var den norske kronen meget sterk og bidro til redusert konkurransevne. Fra slutten av 2013 har kronen svekket seg og dermed har bedriftene hevdet seg bedre i konkurransen på de globale markedene. Samtidig tar det tid før den gunstige valutautviklingen gir

effekt grunnet langsiktige avtaler, spesielt for metallproduzentene. I løpet av sommeren har kronen styrket seg noe igjen. Likevel er det generelt større optimisme blant eksportbedriftene i 2014 enn tilfellet var i 2013.

### Lite investeringer i nye anlegg

Investeringene i kraftforedlende industri er store sammenlignet med annen industri og nesten halvparten av alle industriinvesteringer i Norge går til denne delen av industrien. Samtidig har dominansen avtatt de seneste 10-15 år, og investeringene

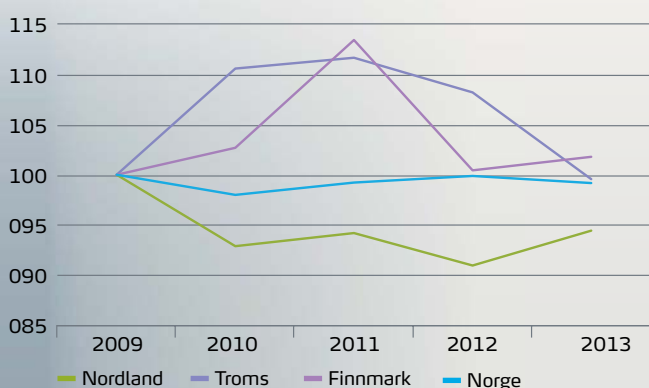
går i hovedsak til vedlikehold og oppgradering av eksisterende anlegg, og i liten grad til nye produksjonsanlegg.

### Trenger gode rammebetingelser

Kraftforedlende industri har i lengre tid opplevd store utfordringer bl.a. knyttet til rammebetingelser i form av langsiktige kraftleveranser til konkurransedyktige priser, miljøkrav i form av utslippstillatelser av karbondioksid, samt avgifts- og skatteregler. Norsk Industri og Elkem fremhever langsiktige og konkurransedyktige energikontrakter som den

Utvikling i sysselsatte i metall og metallvareindustrien i Nord-Norge og Norge. (Indeksert, 2009 = 100)

Kilde: SSB



Utvikling i eksportverdi av metaller og bergverksprodukter i Norge. (Indeksert 2000 = 100)

Kilde: SSB

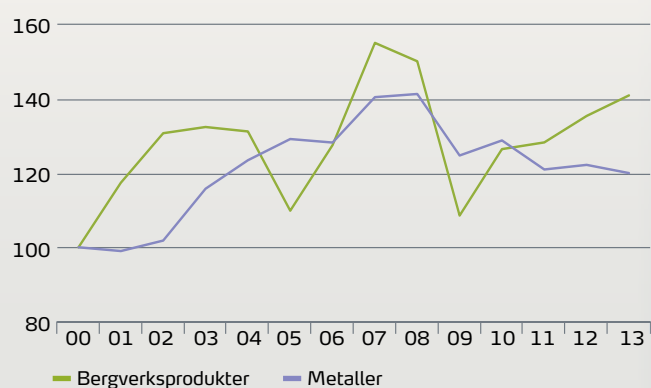




Foto: Elkem Silicon Materials

klart viktigste rammebetingelsen for nordnorsk kraftforedlende industri. Elkem oppgir til KB at kraft og relaterte kostnader utgjør ca. 30 prosent av selskapets totale kostnader i Norge.

Nordnorsk kraftforedlende industri er i en global konkurransesituasjon og det norske kostnadsnivået er således en utfordring. Det så man ikke minst i tilfellet REC. Lønnsomheten i industrien er kraftig svekket siden 2007, men norske bedrifter har styrket sin konkurransekraft gjennom omfattende investeringer for effektivisering.

Prognose for eksport fra kraftforedlende industri i Nord-Norge. Kilde: Menon



Foto: shutterstock.com

Elkem er en verdensledende produsent av silisium, solcellesilisium, spesiallegeringer til støperiindustrien, karbon og microsilica. Elkem Silicon Materials er Elkems største forretningsområde og ett av selskapets tre silisiumverk ligger i Sørfold i Nordland. En betydelig andel av selskapets eksport går til Asia og Elkem Silicon Materials har opplevd lavere priser og lavere etterspørsel etter rent silisium og spesialprodukter i de siste årene. Men utviklingen i 2014 har vært positiv, og selskapet mener trenden vil fortsette.

– Vi er blitt mer konkurransedyktige. Både markedet og etterspørselen etter våre produkter er bra, og vi ser vekstmuligheter og jobber med å utvide porteføljen, sier Trond Sæterstad, divisjonssjef i Elkem Silicon Materials. – Markedet for silisium er økende globalt, med drivere innenfor miljø som særlig bidrar til veksten. Elkems aktiviteter i Nord-Norge spiller en nøkkelrolle for vår forbedrede konkurransedyktighet, blant annet har en investering hos oss på 250 millioner sterkt bidratt til økt konkurransekraft.

### Stort behov for kompetanse

Industrien er svært kapitalintensiv, så arbeidskostnadene isolert sett har relativt liten betydning. Samtidig er tilgangen til høykompetent arbeidskraft på alle nivå svært viktig, og er ifølge Trond Sæterstad i Elkem avgjørende for at man kan avdekke effektiviseringspotensial som igjen gjør selskapet i stand til å konkurrere med land som for eksempel Kina og Brasil. I så måte er kampen om kvalifisert arbeidskraft og utdanning av så vel ingeniører som fagarbeidere av avgjørende betydning for utviklingen av kraftforedlende industri i landsdelen.

### Transporten blir dyrere

Mesteparten av eksporten fra nordnorsk kraftforedlende industri transporteres på skip. EUs nye svoveldirektiv kan således bli en stor utfordring for eksportindustrien fra 2015, da dette innebærer en betydelig prisøkning på drivstoff til båtene. 1. januar 2015 iverksettes svoveldirektivet for skipsfart i Nordsjøen, den

engelske kanal og i Østersjøen, noe som kan resultere i økte drivstoffutgifter i størrelsesorden 50-70 prosent. For nordnorsk eksportindustri, med begrenset mulighet til jernbanetransport, er det derfor av stor betydning at det skjer en forsert veiutbygging i landsdelen.

### Fremtidsoptimisme

Til tross for en svak og til dels ustabil markedsutvikling, og usikkerhet knyttet til rammebetingelser og kroneverdi, rapporterer nordnorsk kraftforedlende industri om gryende optimisme og tro på fremtiden. Næringen har investert i ny teknologi og forbedringsprosesser som styrker deres konkurransekraft, og dersom den norske kronen ikke styrker seg vesentlig vil industrien kunne oppleve kraftig eksportvekst og bedre inntjening i et stadig økende globalt marked.



## REISELIV

# Helårsturismen v

**Eksporten av reiselivstjenester i Nord-Norge er i kraftig vekst og den omtalte sommerkrisen kan avblåses for denne gang. Omstillingen fra sommer til vinter blir mindre smertefull når utenlandsturismen nå tar seg opp igjen. Sterkere vekst på vinteren enn på sommeren er positivt for næringen som helhet, da det skaper helårsarbeidsplasser og gir økte muligheter for kompetanseutvikling.**

Den samlede nordnorske reiselivseksporten er på over 3,2 milliarder kroner. KB sine prognoser for utenlandske kommersielle gjestedøgn i sommerhalvåret 2014 i Nord-Norge tilsier en vekst på i overkant av 10 prosent fra 2013. Veksten er ikke like sterk som for nordmenn, men likevel viktig for reiselivsnæringen. Utlendinger står for 1/3 av alle kommersielle gjestedøgn i sommerhalvåret i landsdelen. Med vanskelige økonomiske tider i Europa og endring

av tradisjonelle reisemønstre, vil et bortfall av utlendinger bli svært krevende for mange nordnorske reiselivsaktører. Oppgang i utenlandske gjestedøgn vil bedre soliditeten til bedrifter i finansiell faresone.

### **Det britiske markedet vokser**

Turister fra Tyskland står for den største andelen av utenlandsmarkedet med 26 prosent av kommersielle gjestedøgn, deretter fulgt av turister fra Sverige og

Storbritannia. Likevel er det nordmenn som står for 70 prosent av alle gjestedøgn, året sett under ett.

Det britiske markedet vokser raskt på vinteren og blir stadig viktigere for nordnorsk reiseliv. Den britiske sommerturismen har også vært i vekst. Fra juli 2013 til juli 2014 økte antallet britiske gjestedøgn med hele 40 prosent, og veksten har også vært imponerende for turister fra Øst-Europa.



Illustrasjon: Rød Tråd

# okser

## Vinterturisme gir økt lønnsomhet

Reiselivsnæringen konkurrerer om de internasjonale turiststrømmene med et kostnadsnivå mye høyere enn konkurrentene. Samtidig konkurrerer næringen om arbeidskraft og kapital mot andre mer produktive nordnorske næringer. Nordnorsk reiseliv må derfor bedre sin konkurranseevne for å vinne markedsandeler på den internasjonale arenaen.

Det er allerede positive trekk. Blant annet øker reiselivseksporten mest i vinterhalvåret. Fra 2008 til i dag har nesten 80 prosent av volumveksten av utlendinger i Nord-Norge skjedd på vinteren. Den sterke utviklingen av vinterturisme, og spesielt nordlysturisme, har vært drivkraft for økt

lønnsomhet de senere år. Fra vinteren 2010 til vinteren 2014 har inntekt per disponibelt romdøgn og kapasitetsutnyttelsen for hotellene økt markant. Mye av den sterke utviklingen på vinteren har vært drevet av utenlandsturisme.

Sesongvariasjonene er en av næringens store utfordringer. Det oppleves vanskelig for bedrifter å skaffe bemanning i noen få

og hektiske sommermånedene, når driften ligger brakk i vinterhalvåret. Dermed må man benytte svært mange sesongarbeidere og deltidsansatte for å betjene sommeturistene, en driftsform som i stor grad er et hinder for langsiktig kompetanseutvikling. Den sterke veksten i reiselivseksporten i vinterhalvåret legger til rette for at bedrifter i større grad kan ansatte folk på helårsbasis. En annen positiv effekt av at

## Reiselivsbedriftenes forventninger ett år fremover.

Reiselivsnæringen har store forventninger til økt omsetning det kommende året. Eksporten er forventet å vokse markant. Forventet sysselsettingsvekst er noe lavere, men også svært positiv.



Kilde: KBs forventningsundersøkelse

volumveksten skjer i vinterhalvåret er at vinterturister har et høyere forbruk enn sommerturister. Vinterturister bor stort sett alltid på hotell, mens halvparten av sommerturistene bor på campingplasser og i hyttegrender. Forbruksundersøkelser viser at hotellturister har et nesten dobbelt så høyt forbruk som campingturister. I tillegg har hotellturister på vinteren 20 prosent høyere forbruk enn hotellturister på sommeren. Potensialet for økt vinterturisme er stort, men fortsatt står sommerhalvåret for hele 86 prosent av de utenlandske kommersielle gjestedøgnene.

### Bedring for sommerturismen

I skyggen av veksten på vinterhalvåret, har utviklingen i sommerturismen langt fra vært like positiv. Om utlendinger har fått øynene opp for nordlyset, Lofotfiske og bilkjøring på piggdekk, har de vært mindre opptatt av å få med seg det landsdelen kan by på sommerstid. Etter flere år med vekst på vinteren og nedgang på sommeren, var 2013 det første året med totalreduksjon i antall kommersielle gjestedøgn siden finanskrisen i 2009. Som antydning i KB 2013, viser årets gjestedøgnstall tegn til at sommerkrisen var midlertidig.

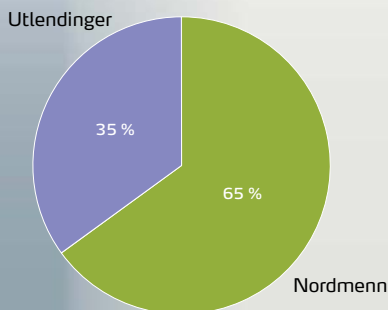
### Reiselivseksporten mer lukrativ

Innovasjon Norges forbruksundersøkelse viser at, av ulike utenlandsmarkeder, er det turister fra Asia som har det høyeste forbruket. Kinesere bruker mer enn 8 000 kroner per person per gjestedøgn i Norge, mens andre asiater bruker ca 4 000 kroner. Til sammenligning bruker amerikanere og europeere langt mindre. Det er selvfølgelig vanskeligere å tiltrekke seg turister fra land og verdensdeler langt borte enn fra nærområdene til Nord-Norge, men et langt høyere forbruk rettferdiggjør en sterkere innsats for å tiltrekke turoperatører fra markeder som Kina og Japan.

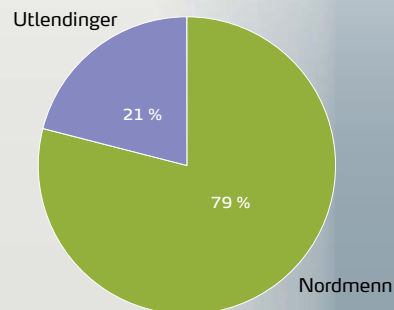
### Fremtiden ser lysere ut

Fremtidsutsiktene for norsk reiselivseksport har generelt sett vært svake i flere år på grunn av dårlige tider hos våre handelspartnere, men med gryende økonomisk bedring i våre viktigste markeder og svekkelse av norsk krone, ser utsiktene bedre ut enn på lenge. I Tyskland, nordnorsk reiselivs største marked, er den økonomiske veksten på vei tilbake til 1,5 prosent, etter to år med tilnærmet nullvekst. Liknende tendenser finnes også i for eksempel Storbritannia. De makro-

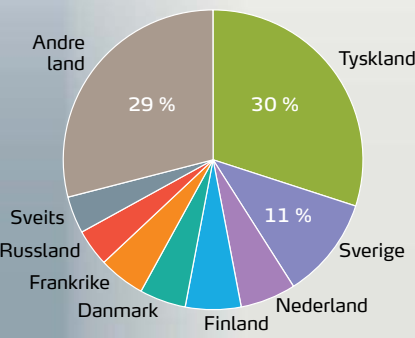
Fordeling av kommersielle gjestedøgn mellom nordmenn og utlendinger i sommerhalvåret 2013. Kilde: SSB



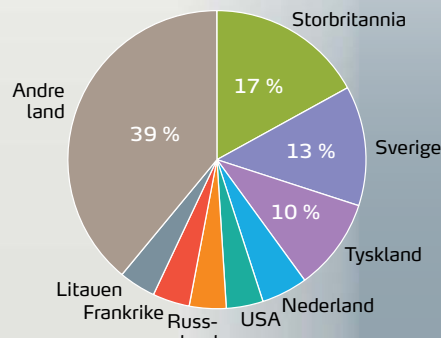
Fordeling av kommersielle gjestedøgn mellom nordmenn og utlendinger i vinterhalvåret 2013/14. Kilde: SSB



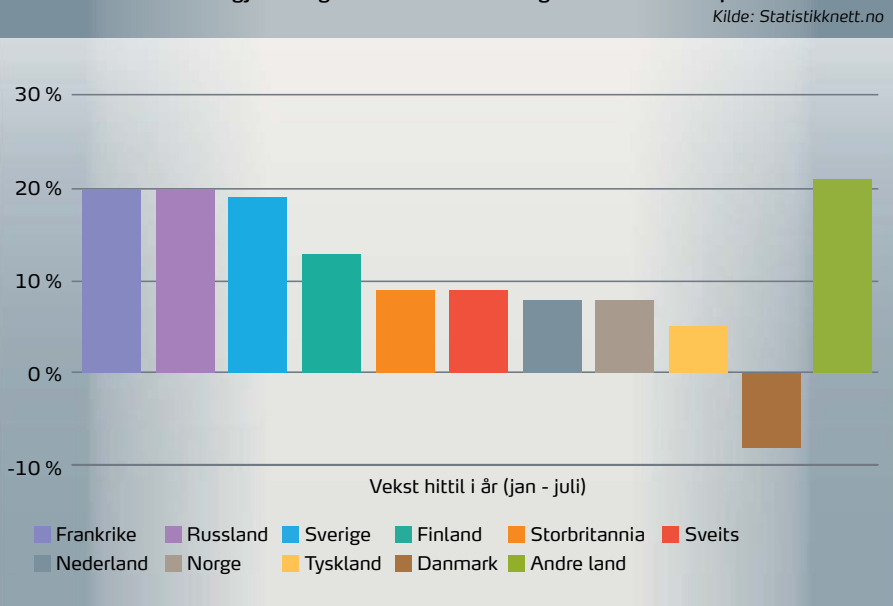
Fordeling av utenlandske kommersielle gjestedøgn mellom ulike nasjonaliteter i sommerhalvåret 2013. Kilde: SSB



Fordeling av utenlandske kommersielle gjestedøgn mellom ulike nasjonaliteter i vinterhalvåret 2013. Kilde: SSB



Vekst i kommersielle gjestedøgn hittil i år sammenlignet med samme periode i 2013. Kilde: Statistikknett.no



økonomiske forholdene indikerer derfor videre vekst i reiselivseksporten fra Nord-Norge. Spesielt synes veksten på vinteren å fortsette i høyt tempo en stund til, blant annet gjennom at økte volumer legger

grunnlag for etablering av nye flyruter og videreutvikling av opplevelsestilbudet. KBs prognose ut 2016 tilsier at eksportverdien vil øke med ca. 10 prosent årlig.

# Fremtidens store eksportører

Maritim og offshore i Norge har som næring aldri hatt sterkere internasjonal posisjon enn i dag, med en lang rekke verdensledende bedrifter. Hver tredje sysselsatte i industrien jobber i offshorerettet virksomhet og halvparten av alt som produseres går til eksport. Aktiviteten innen maritim og offshore øker i nord, og det er store forventninger til fremtidig eksport.



Foto: Marit Hommedal, Statoil ASA

Maritimt og offshorerettet næringsliv har siden årtusenskiftet gradvis sklidd over i hverandre. 80 prosent av det maritime næringslivet, som shipping, maritime tjenester og utstysleveranser, er nå rettet mot petroleumssektoren. Næringen dekker i utgangspunktet all havrettet næringsvirksomhet. Man kunne i prinsippet også ta med fiskebåtredere i denne næringen, men det er mer naturlig å ta dem med i sjømatnæringen. Samlet sysselsetter maritim og offshore 250.000 personer i Norge, og hver tredje industriarbeidsplass er direkte knyttet opp til næringen.

## Norges nest største eksportnæring

Norsk maritim og offshore har en imponerende sterk posisjon internasjonalt, med en rekke verdensledende bedrifter innenfor bransjer som offshorefartøy, boreutstyr, skipsdesign og maritime finansielle tjenester. Halvparten av alt som produseres går til eksport, og samlet eksporterte næringen varer og tjenester for 130 milliarder kroner i 2013. Dette er dobbelt så mye som sjømatnæringen og mer enn det dobbelte av norsk metallvareeksport. Eksporten innenfor maritim og offshore har årlig økt med 15 prosent det seneste tiåret.

## Nord-Norge henger fortsatt etter

Ifølge rapporten Levert 2013 har Nord-Norge drøye 200 leverandørbedrifter med betydelige leveranser til petroleumsnæringen. De aller fleste av disse leverer også varer og tjenester til annen maritim aktivitet. Ut av en totalomsetning på ca. 14 milliarder kroner leverte disse bedriftene varer og tjenester for 4,7 milliarder kroner til petroleumsnæringen.



Fremtidens arbeidskraft besøker en eksportbedrift.

Foto: Mo Industripark

### Annen sammensetning i nord

Næringen i Nord-Norge er stor innenfor bransjer som kysttrafikk og havne- og logistiktjenester. Når det gjelder verft, er innslaget på linje med det man finner i resten av landet. Ser vi på de offshore-rettete bransjene og utenriks sjøfart, er innslaget i Nord-Norge nokså begrenset. Dette gjelder også de kunnskapsintensive maritime tjenesteleverandørene innenfor finans, juss, megling og tilrettelegging. Det er i disse bransjene at lønnsomheten har vært størst de siste årene.

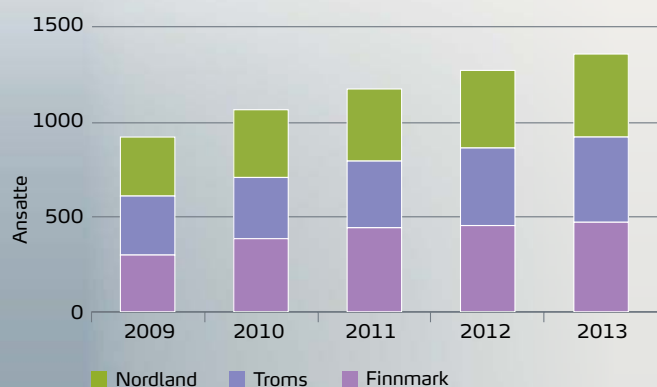
### Høyere forventninger fremover

Leverandørene til petroleumsnæringen viste svakere vekst enn ventet i 2013. Veksten i leveranser endte på kun 6 prosent, og det er lavt sett i lys av den kraftige investeringsveksten til den norske olje- og gassnæringen i fjor. I Levert 2013 rapporterer bedriftene i nord at de forventer økning i omsetningen i 2014. Med SSBs nye og svake anslag for nasjonal investeringsvekst i olje- og gassektoren for 2014 og 2015, må nordnorske bedrifter hente større inntekter fra markeder utenfor Norge.

KB forventer at de klarer det, og at 15-20 prosent går til eksport. Næringen i nord er eksportorientert, men i mindre grad enn det vi ser i resten av landet. Ca. 25 prosent (1,1 milliarder kroner) av det som leveres til petroleumsnæringen går til eksport, men denne andelen er i kraftig vekst. De store sjøtransportselskapene har også en betydelig andel eksport, og basert på gods- og turismestatistikken anslår KB denne til 20 prosent. Også de større verftene har en høy andel eksport. Samlet sett anslås dagens eksportandel til 15-20 prosent.

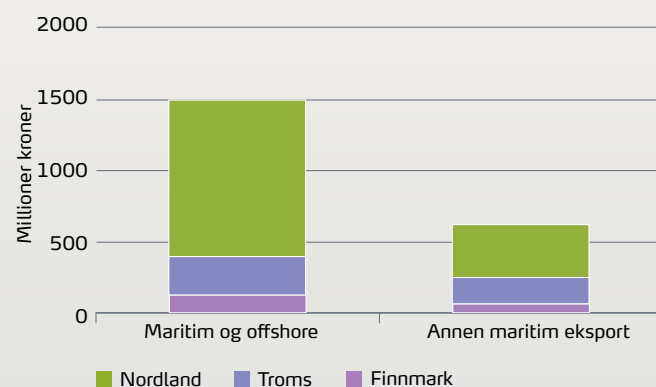
Sysselsatte innen produksjon av olje og gass (oljeselskapene).

Kilde: SSB



Maritim eksport fra Nord-Norge.

Kilde: Kunnskapsparken Bodø og Menon







Wasco Coating Norway i Mo i Rana armerer og behandler 40.000 rør som benyttes i Åsta Hansteen-utbyggingen.

Foto: Mo Industripark AS

### De store og spesialiserte eksportører

Generelt er det slik at jo større bedriftene er, jo større er sannsynligheten for at de eksporterer. Men, også de spesialiserte bedriftene i Norge har jevnt over høyere eksportandel. Slik er det også i Nord-Norge. De store verftene betjener i økende grad båter fra andre land som opererer i arktiske farvann, ikke minst gjelder dette båter fra Russland. De få store bredspektrede tjenesteleverandører har en høy andel utenlandske kunder og leverer tjenester innen bulktransport, sjøkabling, brannsikring, deksutrustning, oljevern og andre maritime anleggstjenester. Det finnes også

aktører med betydelig eksport av oljelenser, flytebrygger, vann- og avløpsutstyr. Det er også store sjøtransportsselskaper med omfattende eksport.

### Klynger skaper vekst

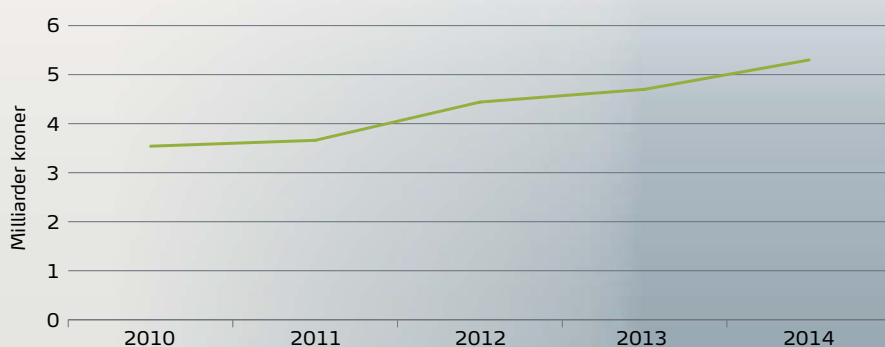
Veksten i eksporten vil ligge på ca. 10 prosent per år ut 2016, i hovedsak drevet av økte volumer, ettersom prisveksten holdes nede gjennom konkurranse. Det er viktig å huske at næringen i nord fremstår som svak og nokså fragmentert sammenlignet med de maritime klyngene på Møre, i Bergensregionen og på Sørvestlandet. Det finnes få store lokomotiver i nord,

og næringen er geografisk spredt. Store avstander gjør det vanskelig å etablere et regionalt tyngdepunkt. Slike tyngdepunkt bidrar til kunnskapsdeling og innovasjon, og dermed økt konkurransekraft. Erfaring fra regionen tyder på at bedriftene sliter med å skape store nok enheter som kan ta imot større oppdrag for offshorenæringen.

Næringen er bevisst disse utfordringene, og det er i ferd med å vokse frem sterkere klynger, som Arktisk maritim klynge, en ny klynge med senter i Hålogaland. Den består av rederier, verft, spesialiserte utstys- og tjenesteleverandører, samt maritime kunnskapsaktører fra universitets- og høyskolemiljøene i Nord-Norge.

### Nordnorske bedrifters leveranser til oljesektoren.

Kilde: Levert 2013



Petro Arctic, et leverandørnettverk for petroleumsrettet aktivitet i nord, har nå over 400 medlemsbedrifter. Det er slike nettverk som vil bidra til å kompensere for små bedrifter og lange avstander, og som vil kunne bidra til å sette fart på eksporten i denne næringen.

# Andre eksportsuksesser i Nord-Norge

Nordnorsk eksport er ikke begrenset til de største eksportnæringene. Det finnes en rekke enkeltstående bedrifter i andre næringer som klarer seg utmerket i den harde konkurransen på eksportmarkedene. Bedriftene Barel, Akvaplan-niva og Andøya Space Center er tre gode eksempler på slike suksesser. De eksporterer teknologi, kunnskap og produkter som er unike i det internasjonale markedet.



Prøvetaking - Barents Sea Offshore Monitoring Program.  
Foto: Akvaplan-niva

## EKSPORT AV KUNNSKAP

Akvaplan-niva leverer forskningsbaserte tjenester innenfor miljøovervåking, risikostyring, beredskapsanalyser, arktisk miljø og akvakultur. Rundt 10 prosent av selskapets omsetning på ca. 100 millioner kroner kommer fra eksport. I tillegg til å være lokalisert på flere steder i Norge, har selskapet også kontorer i Spania, Frankrike, Russland og på Island. En økende andel av virksomheten til de 100 ansatte retter seg mot petroleumsnæringen til havs.

**Det er en skarp internasjonal konkurranse i de markedene vi opererer. Vi må derfor bygge oss en posisjon på områder der vi har særlig god kompetanse.**

*Direktør i Akvaplan-niva,  
Salve Dahle.*

Fagmiljøene som Akvaplan-niva jobber sammen med er ofte utenlandske. Landegrensener betyr lite i denne næringen. Det er vanlig med internasjonalt samarbeid for å posisjonere seg for tilgang på forskningsmidler fra for eksempel EU. Samtidig er det et problem at mange lands myndigheter ønsker å beskytte og favorisere egne fagmiljø. Det gjør det ekstra utfordrende å komme i posisjon som eksportør av tjenester.



Foto: Kjell-Bjarne Pettersen

## VERDENsledende PÅ RAKETTER

Andøya Space Center har spesialisert seg på oppskyting av forskningsraketter og slipp av vitenskapelige ballonger. Senteret tilbyr også bruk av en rekke bakkeinstrumenter for utforskningen av det nære verdensrom. De om lag 70 ansatte betjener kunder fra hele verden, og det meste av eksporten går til USA, Japan og Tyskland. Det har blitt skutt opp over 1.000 raketter fra rakettskytefeltet og siden 1962 har mer enn 100 universiteter og forskningsinstitutter fra hele verden benyttet seg av anleggets tjenester.



Neste gang du flyr med en Airbus, kan du tenke på at «Exit»-skiltet er laget i Murmansk og Kirkenes.  
Foto: Barel

## TÅLER EKSPLOSJONER

Barel i Kirkenes lager elektronikk til den internasjonale belysningsindustrien. De satser på lysarmaturer som er godkjent for bruk i eksplosjonsfarlige områder. Det er strenge internasjonale sertifiseringskrav for produsenter av denne type utstyr, og Barel er en av verdens ledende aktører på området. De fleste av selskapets kunder er i maritim- og petroleumsindustrien, og det meste av leveransene på nærmere 60 millioner kroner i 2013 gikk ut av Norge. Barel har etablert et datterselskap i Murmansk, hvor mye av den standardiserte produksjonen foregår.

**Vi holder til i Kirkenes, noe som er ganske naturstridig når de fleste av selskapets kunder og leverandører har tilhold helt andre steder i verden. Vi har store utfordringer med høye transportkostnader, men på de mer avanserte produktområdene er det helt andre kriterier enn kostnader som er avgjørende, og i den konkurransen hevder vi oss godt.**

*Gründer og salgssjef i Barel AS,  
Geir Torbjørnsen.*

## DATAGRUNNLAG OG METODE

**Regnskapsdata** i KB er hentet fra Menons regnskapsdatabase, som dekker aktiviteten i norsk næringsliv tilbake til 1992. Enkeltmannsforetak er i hovedsak ikke inkludert. Det tas hensyn til problematikken rundt hovedkontorenes lokalisering, ved at nøkkeltall fordeles etter sysselsetting ute i de ulike avdelingene. Dermed får vi synliggjort verdiskapingen og sysselsettingen i Nord-Norge, uavhengig av hvor foretaket har sitt hovedkontor.

Noen bedrifter har enda ikke fått godkjent regnskapene sine for 2013. Vi har estimert disse selskaperes verdiskaping.

**Verdiskaping** beregnes som bedriftenes omsetning fratrukket kjøpte varer og tjenester. Det betyr at bedriftenes verdiskaping tilsvarer summen av lønnskostnader og driftsresultat før avskrivninger og nedskrivninger (EBITDA). En nærings verdiskaping er dermed summen av lønnskostnader og EBITDA i alle bedriftene og er et uttrykk for næringsenes bidrag til Norges BNP.

**Næringspopulasjonene** er i hovedsak basert på Menons næringsinndeling. Bergverk og mineralnæringen er basert på Statistisk Sentralbyrås bransjekoder. Nøkkeltall som fremkommer i KB kan ikke summeres over næringer, fordi noen bedrifter overlapper ved å operere innenfor flere næringer. Menons næringsinndeling er ikke bare definert ut fra likhet i produkt, kompetanse, teknologi, prosesser og/eller innsatsfaktorer. Næringene defineres også etter hvordan bedrifter og bransjer er koblet sammen i spesialiserte kunde- og leverandørrelasjoner, og gjennom komplementaritet i markeder eller i kompetanse og teknologi.

**KBs forventningsundersøkelse** ble gjennomført september 2014. Her er hovedfokus bedriftenes forventninger til egen omsetning, sysselsetting og eksport – ett år fram i tid. Undersøkelsen ble sendt til 9 368 nordnorske bedrifter, hvorav 817 besvarte hele spørreskjemaet.

# Investeringer i Nord-Norge (2014 - 2022)

Høsten 2013 presenterte KB den første oversikten over større planlagte investeringer i Nord-Norge. Oversikten er nå oppdatert med ferske tall, samt at langt flere investeringsprosjekter er identifiserte.

Kartet viser planlagte, igangsatte og snart ferdige investeringsprosjekter. Til sammen har vi kartlagt investeringer for nærmere 300 milliarder kroner for perioden 2014-2022. Oversikten er basert på rundt 300 identifiserte prosjekter. I tillegg kommer en rekke mindre prosjekter som ikke er spesifiserte.

## VEST-FINNMARKE

- Boliger- og kraft utgjør 15,8 mrd er offentlig sektor
- 7,2 mrd investeres i offentlige bygg, re
- Boliger utgjør 50 %
- Investeringer i indu

## HÅLOGALANDSREGIONEN

- Boliger, infrastruktur og kraft utgjør vel 80 % av planlagte investeringer.
- 14,5 mrd innen offentlig sektor og 19,0 mrd i privat sektor.
- Av private investeringer utgjør boliger 12,8 mrd.
- Investering i næringsbygg utgjør 3,9 mrd.

33,4  
MRD

## BODØREGIONEN

- Investeringer i bolig, infrastruktur og helse står for 87 % av totalen.
- Offentlig sektor utgjør 14,2 mrd og privat sektor 30,8 mrd.
- Av private investeringer utgjør boliger 27,6 mrd, 70 % av disse i Bodø.
- Øvrige investeringer skjer hovedsakelig innen kraft og næringsbygg.

45,0  
MRD

## HELGELAND

- Kraft, infrastruktur, bolig og offentlige bygg står for 80 % av investeringene.
- 12,3 mrd av investeringer er i offentlig sektor, 15,2 mrd i privat sektor.
- Av offentlige investeringer kommer 7,0 mrd innen infrastruktur og 5,3 mrd til offentlige bygg.
- Av private investeringer utgjør kraft 10,6 mrd, boliger 6,6 mrd og næringsbygg 1,1 mrd.

27,5  
MRD

## Regionv

Tromsø, Midt- og Nord-Troms	
Sokkelen	
Bodøregionen	
Vest-Finnmark	
Helgeland	
Hålogalandsregionen	
Øst-Finnmark	

0 10

## SOKKEL

- Offshoreinvesteringene på 60,0 mrd kommer i hovedsak i Finnmark.

## FINNMARK

utgjør 63 % av investeringene. Offshoreinvesteringer på 17,4 mrd og 21,7 mrd private investeringer. 17,4 mrd i infrastruktur og 3,0 mrd i helse. Resten er innen helse. 17,4 mrd av private investeringer. 17,4 mrd industri og næring utgjør 1,1 mrd.

17,4  
MRD

37,5  
MRD

72,8  
MRD

## ØST-FINNMARK

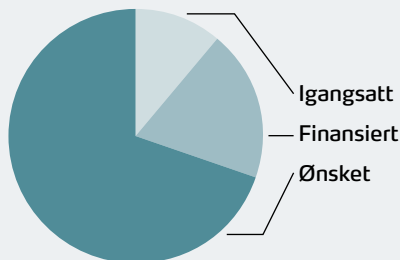
- Boliger og offshore utgjør 60 % av investeringene.
- 4,5 mrd investeres innen offentlig sektor og 12,9 mrd i privat sektor.
- Av private investeringer utgjør boliger 6,1 mrd, offshore (baseutvikling) 4,3 mrd og industri 2,3 mrd.
- Av offentlige investeringer kommer hovedtyngden innen infrastruktur og helse.

## TROMSØ, MIDT- OG NORD-TROMS

- Boliger og offentlige bygg står for 62 % av investeringene.
- 26,1 mrd i offentlige investeringer og 46,7 mrd private.
- 94 % av investeringene kommer i Tromsø.
- Av de private investeringer utgjør boliger 79 %.

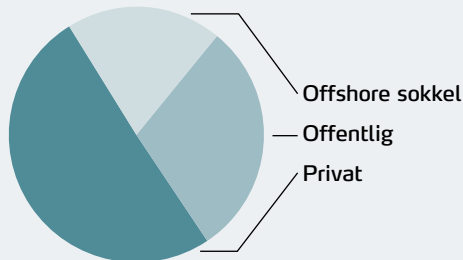
## Investeringsdrøm, finansiert, igangsatt

tidspunktene for oppstart og avslutning er heftet med stor usikkerhet, og enkelte prosjekter vil nok aldri komme i gang. Det er også langt fra alle investeringsplanene som er kommet så langt at finansieringen er på plass. Slik usikkerhet er på mange måter investeringsenes natur.

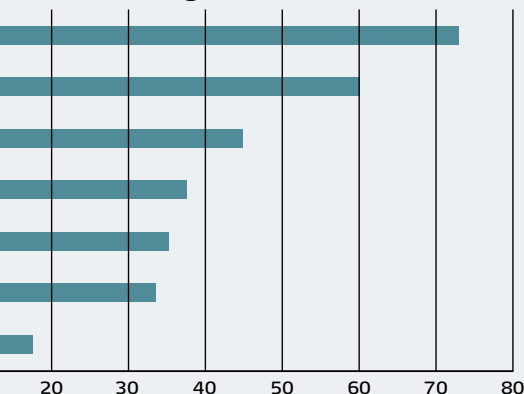


## Offentlig, privat og offshoreinvesteringer

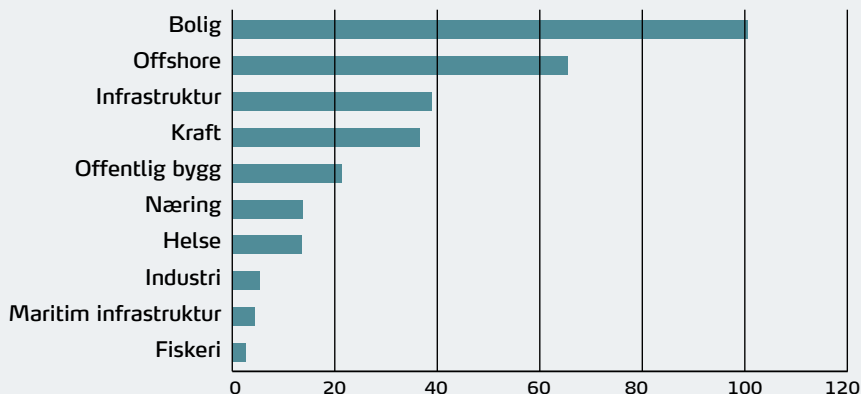
Oversikten over offentlige investeringer er i stor grad hentet fra statlige organer som har ansvaret for investeringstiltakene. Oversikten over private investeringer er hentet fra en rekke ulike kilder, hvor blant annet SpareBank1 Nord-Norges finmaskede kontornett i landsdelen har bidratt med informasjon.



## Private investeringer 2014 - 2022 (mrd)



## Slik skal det investeres i Nord-Norge frem mot 2022 (mrd)



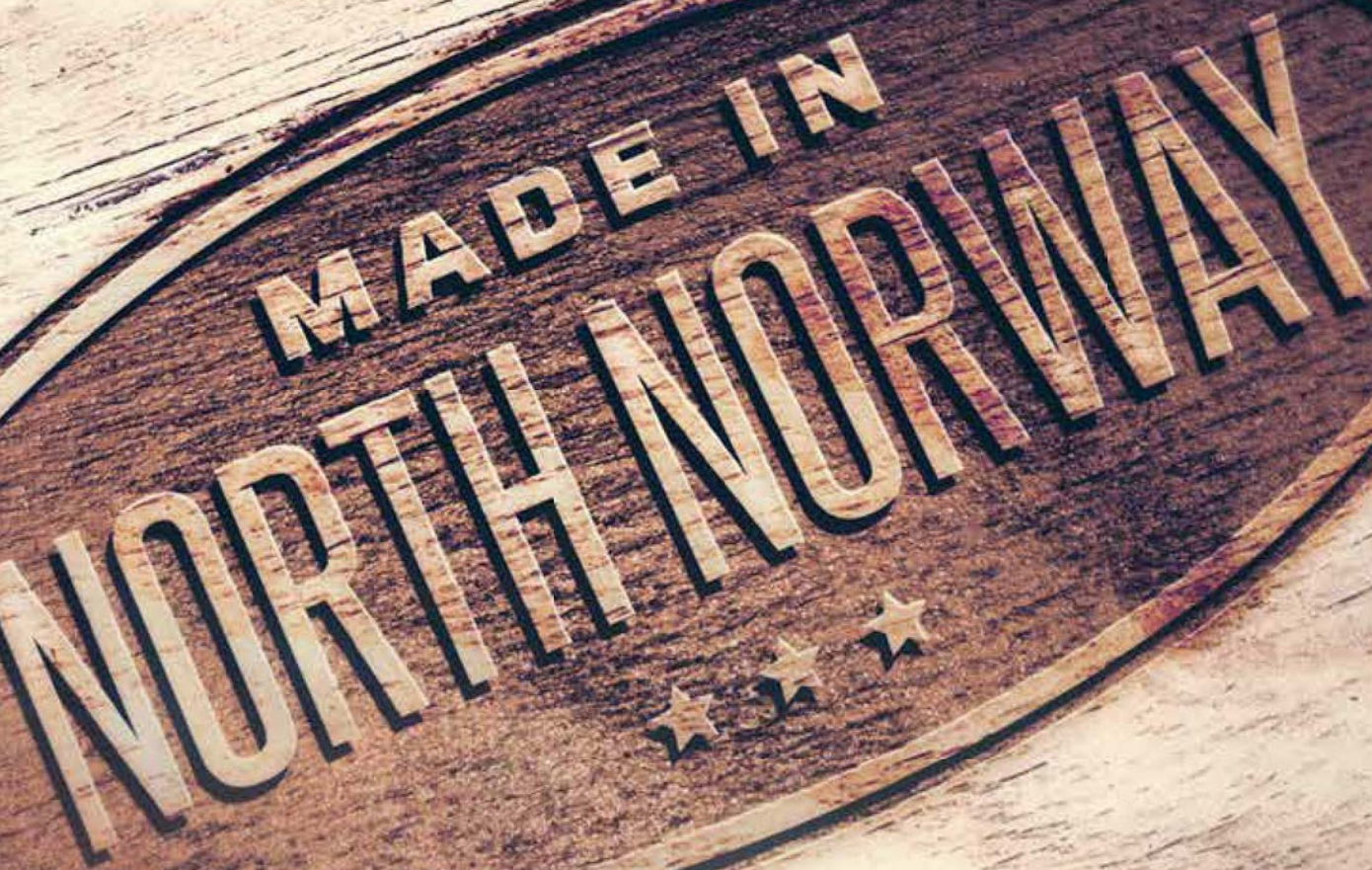


[www.snn.no](http://www.snn.no) | [www.kbnn.no](http://www.kbnn.no) | [#kbnn](https://twitter.com/kbnn)

# ARENA

Høst 2014

MADE IN  
NORTH NORWAY



## MED VERDEN SOM MARKED





### 3 MED VERDEN SOM MARKED



### 4 FRA PRODUKT TIL MERKEVARE



### 6 FRA NORDNORSK HAV TIL VERDENS FAT



### 11 FRA EIDKJOSEN TIL MEXICOGOLFEN



### 13 SPISSET FOR INTERNASJONAL KONKURRANSE



### 14 VILJE TIL GLOBAL SUKSESS



### 16 OPPLEVELSER I VERDENSKLASSE



### 18 MADE IN NORTH NORWAY



### 19 EKTE, MÅLRETTET OG ATTRAKTIV

---

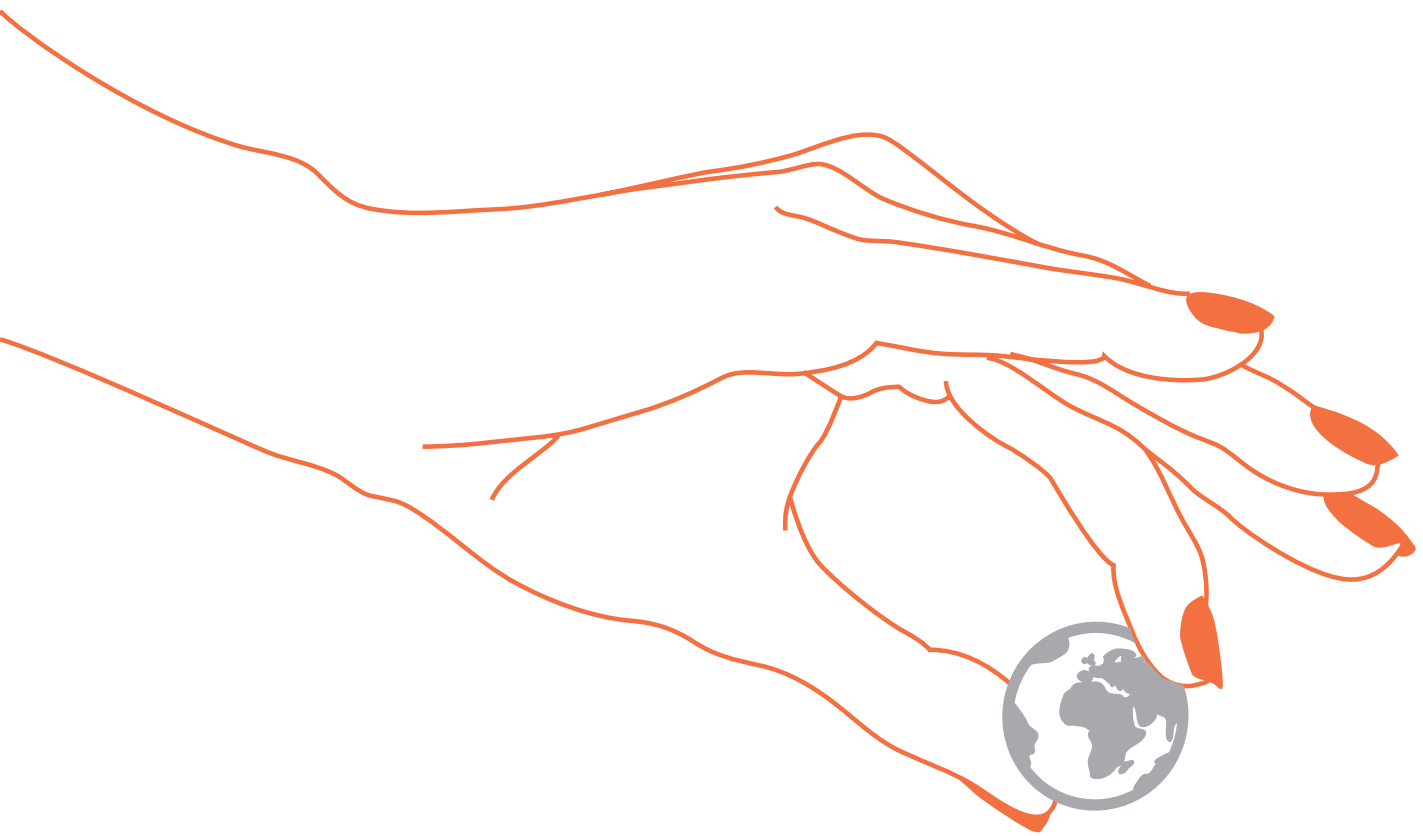
ARENA er utgitt av SpareBank 1 Nord-Norge som et bilag til Konjunkturbarometer for Nord-Norge høst 2014  
Prosjektansvar: Prosjektpool

Bedriftskompetanse er ansvarlig for utforming og innhold av ARENA  
Redaksjon: Stein Windfeldt (ansv.) og Linn Beate Sollund-Walberg

Takk til mange gode bidragsytere for at de ville dele historier og faglige refleksjoner:  
Fredrik Landmark, Alf Eirik Røkenes, Renate Larsen, Amund Bråthen, Olav Småbakk,  
Bjørn Hesthamar, Øyvind Jørgensen, Viggo Hagan, Trond Rismo og Svein Ruud

Design og illustrasjoner av Rød Tråd  
Finnes også på [kbnn.no](http://kbnn.no)





# Med verden som marked

---

Nord-Norge kan skille med råvarer og naturressurser av høy kvalitet. De klimatiske forholdene har gitt sine utfordringer, men de har også gitt mye lærdom. Vi har kompetansemiljøer av ypperste klasse på en rekke områder. Noen bedrifter har evnet å skape global forretning av dette. De har vist at de er leverandører som fortjener sin plass i verdenseliten. På tross av at de har base i Nord-Norge, vil mange tenke. Men ikke aktørene selv. For dem har det vært en selvfølge å utvikle sine produkter og tjenester med verden som marked. *Det handler om mentalitet.*

Som vi kan lese i høstens Konjunkturbarometer for Nord-Norge eksporterer vi varer og tjenester for rundt 50 mrd. kroner fra Nord-Norge hvert år. Hvorvidt dette er noe vi skal slå oss på brystet for, vil det finnes delte meninger om. Kunne tallet vært høyere? I form av flere eksportvarer, større volum eller høyere pris på varene som går ut i verden? Ja, fremstår som et opplagt svar.

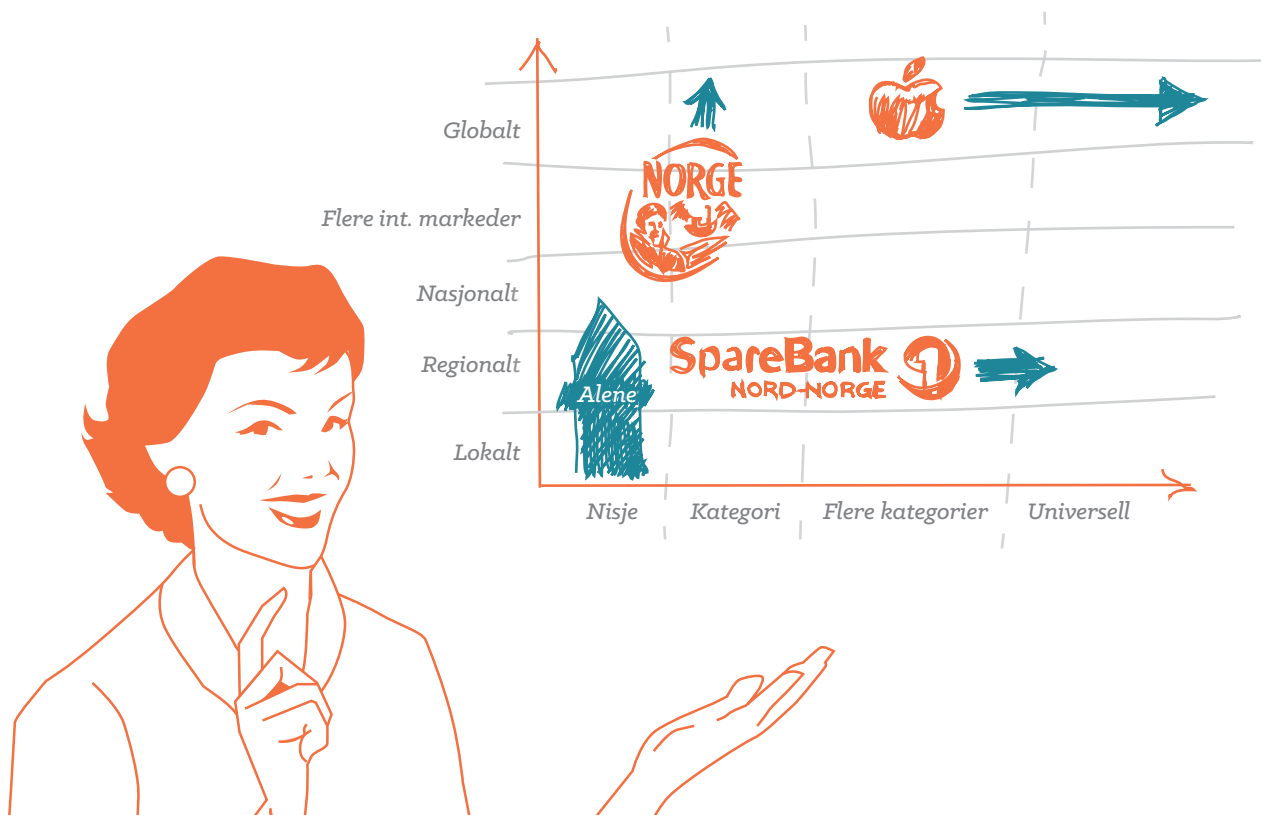
Nord-Norge kan levere langt flere produkter og tjenester som vil stå godt i konkurransen på verdensmarkedet. Utfordringen er å satse, å

tørre å melde seg på konkurransen, å ha utholdenhet og ansvarlighet til å nå målet. *Det handler om vilje.*

Vi vet at vi er gode på kvalitet. Det bør kunne gjenspeiles i høyere pris. Utfordringen er å pakke leveransen i en fortelling som genererer interesse, kunnskap og betalingsvilje – det å skape en merkevare. *Det handler om bevissthet.*

I dette ARENA setter vi fokus på et Nord-Norge i verdensklasse. Vi deler fortellingene til noen bedrifter som jobber med verden som marked. Deres fortellinger er inspirerende, de skaper stolthet og de gir læring. De viser at lokalisering i seg selv vanskelig kan sies å være hemmende. *Det handler om evne til å utnytte de fortrinn man har, der man er.*

Med verden som marked, så klart.



## Fra produkt til merkevare

*Hva er det som gjør at vi foretrekker det ene produktet fremfor det andre, selv om begge er ganske like? Hvorfor tenker de fleste av oss kvalitet og grundighet når vi ser at et produkt er «Made in Germany»? Hvorfor fikk vi tidligere tydelige bilder av skitur og påskefjell bare vi så en flaske Solo – og hvorfor er ikke denne koblingen fremdeles like sterk?*

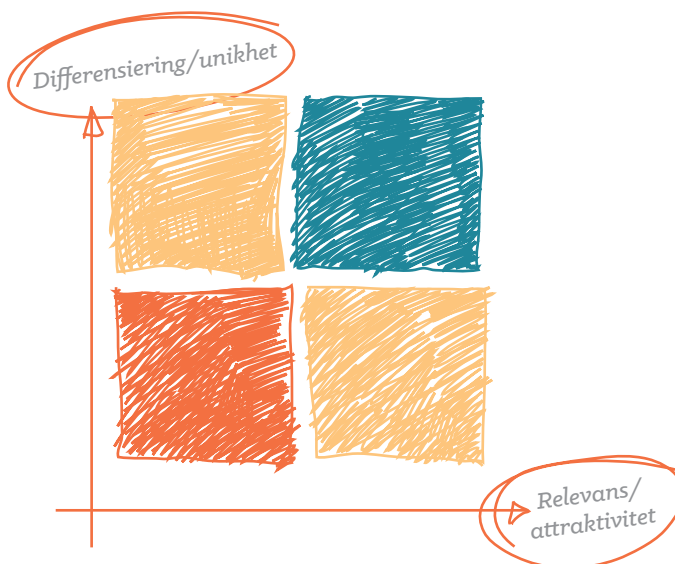
**E**n vare er mer enn det konkrete produktet eller tjenesten. Vi kobler det med egne erfaringer, og vi lar oss påvirke av reklame og annen kommunikasjon. Summen av alle våre erfaringer, oppfatninger og assosiasjoner til et produkt, en tjeneste eller for den saks skyld, et geografisk sted, lagres i hukommelsen. Og det er det samlede bildet vi fremkaller derfra som er merkevaren.

Når en stor gruppe mennesker i rett målgruppe har lagret et tydelig sett av positive og relevante bilder av vårt produkt, lett gjenfinnbart

i hukommelsen, har vi en sterk merkevare. Dette er merkevareteori i sin aller enkleste form. Hovedbudskapet er at det er ikke de verdier avsender tillegger produktet, men de oppfatninger mottakeren/kunden har som er avgjørende. Dette gjelder uavhengig av om du selger forbrukervarer, leverer avanserte tjenester eller produkter til profesjonelle kunder, eller du arbeider for å trekke kompetente medarbeidere eller turister til hjemstedet ditt. Teknikkene er gjerne forskjellige og kanalene for påvirkning er ulike, men alle former for merkevarebygging handler i store trekk om det samme.

## Relevant og unik

En merkevare må ha iboende elementer som gjør at den skiller seg fra konkurrentene. Differensieringsfaktorene kan være kvalitet, design, tilgjengelighet, eller de kan bygge på immaterielle egenskaper som symboler, følelser eller opplevelser. Igjen, det handler om de assosiasjoner som skapes hos kunden.



De gode merkevareattributtene bygges langs to dimensjoner; relevans og attraktivitet på den ene aksene, samt unikhet og differensieringskraft på den andre. Et første spørsmål må være: vil de attributtene som tillegges produktet eller tjenesten oppfattes som relevant for kundens valg? Vil det tilføre eller tydeliggjøre elementer som kunden vil vektlegge i sin vurdering? En attraktiv merkevare skiller seg fra konkurrentene ved at den fremstår som bedre egnet for å oppnå kundens formål.

Relevans og attraktivitet kan bygge på rasjonelle elementer som kvalitet, tilgjengelighet eller pris. Det kan også bygge på emosjonelle dimensjoner som trygghet, eksklusivitet eller selvbilde – hvordan fremstår jeg i kraft av at jeg bruker dette produktet, eller hvilket image jeg skaper ved å velge dette reisemålet for årets ferietur? For en bedriftskunde kan dette handle om leveringsdyktighet eller leverandørens dokumenterte kompetanse.

Differensieringskraft handler om grad av unikhet. Er produktet eller tjenesten unik i markedet, eller er det noe mange konkurrenter tilbyr eller lett kan kopiere? Attributter og tilleggsverdier som bygger opp om unikhet må ha stor relevans for kundens valg, samtidig som de må være utfordrende å kopiere. Slike verdier utgjør viktige elementer i en leverandørs konkurransemessige fortrinn.

I nordnorsk sammenheng er det få kostnadsfordeler å spore sammenlignet med konkurrenter andre steder. Vi har et relativt høyt lønnsnivå, et generelt høyt kostnadsnivå og på en del områder også avstandskostnader. Det er derfor få nordnorske varer og tjenester som kan konkurrere på pris alene i det internasjonale markedet. De vil hele tiden bli møtt av konkurrenter med et lavere kostnadsnivå.

Mangenordnorskeaktører har imidlertid konkurransemessige fortrinn knyttet til kvalitet. Dette i form av høy og spiss kompetanse, samt fortrinn tilknyttet råvarer av høy kvalitet. Dette gir potensial for å bygge tilleggsverdier for både produkter og tjenester.

## Kunsten å nå de rette kundene

Samtidig vet vi at så vel forbrukere som bedrifter har ulike opplevelser av hva som er viktige tilleggsverdier og merkevareattributter. Alle behov kan ikke tilfredstilles med samme budskap og virkemidler. Derfor blir det også et viktig fokus å innrette markedsinnsatsen mot de målgruppene som i størst grad finner våre attributter relevante og attraktive.

Med merkevarens attributter klart definerte, er første del av jobben gjort. Neste fase handler om kommunikasjon og distribusjon. Det er en overkommelig oppgave å bli verdenskjent i egen by eller egen landsdel. Når du skal nå frem til utvalgte målgrupper nasjonalt eller globalt, er kampen om oppmerksomhet langt større, noe som krever innsats og ressurser på et nytt nivå.

Mange små og mellomstore bedrifter, som det også er flest av i Nord-Norge, ser store utfordringer med å ta utgangspunkt i verden som sitt marked. Samtidig ser vi at nordnorsk verdiskaping bygger på mange relevante, attraktive og unike attributter. Eksempelvis innenfor bransjer som sjømat, teknologi og reiseliv. Flere av attributtene som aktivt brukes er også sammenfallende på tvers av bransjer, enten det baseres på kystkulturen, eksklusivitet eller kvalitet i form av høykompetent arbeidskraft. ♥



*Sjømat fra Nord-Norge kan skilte med de beste råvarene og foredling bygget på solid kompetanse gjennom generasjoner. Viktige målgrupper må være kunder som verdsetter merverdiene i dette og som er villig til å betale ekstra for god kvalitet.*



# Fra nordnorsk hav til verdens fat

*Vi kan prøve å se for oss et globalt matfat, fylt med de ypperste delikatesser som verden har å by på. Her vil vi finne kaviar fra Russland, champagne fra Frankrike og skinke fra Italia. Men hvilken plass har den nordnorske sjømaten på dette fatet?*

## Hva gjør god sjømat til en merkevare?

Nordnorsk sjømat lever i et kaldt og klart vann, noe som kan oversettes til god kvalitet på råstoffet. Vi har lange tradisjoner på fangst og foredling, noe som borger for solid kompetanse. Ut av dette eksporterer vi kvalitetsprodukter med merverdier vi ønsker å få betalt for. Det er imidlertid markedet som bestemmer prisen. God merkevarebyggingen skal hjelpe oss å få synliggjort kvalitet som gir høyere pris. Hva skal til for å skape merkevarer av den gode sjømaten vi leverer?

## AURORA SALMON

Kvalitetsproduktet Aurora Salmon fra Lerøy Aurora er en historie om vellykket merkevarebygging. Historien begynner med at en god kunde i Japan utfordret Lerøy på om det var mulig å produsere en laks spesielt egnet for sashimi og sushi. En slik spesiallaks ville være et svært godt alternativ til den mye brukte tunfisken, en fisk det blir stadig vanskeligere å få tak i. Lerøy tok utfordringen, og sammen med sine japanske kunder utviklet de Aurora Salmon.

### Merkevarelaksen

Aurora Salmon er en laks av høy kvalitet, tilpasset strenge krav for å kunne konsumeres rå. I tillegg er den «pakketert» i en fortelling om mytene rundt det magiske nordlyset. Japanerne er veldig opptatt av nordlysmystikken, og fortellingen om fisken som har levd i det kalde, klare vannet langt mot nord, under midnattssol og nordlys, er derfor viktig. De viktigste merkevareattributtene ligger likevel i selve produktet. Aurora Salmon skal ha en spesiell fettstruktur, en spesiell tekstur og farge, samt en klart definert smak. Hver forsendelse som går ut i markedet må innfri alle kvalitetskravene, da forutsigbar kvalitet er en forutsetning for gjenkjøp. På hjemmebane har dette stilt krav til videreutvikling av så vel produksjonslinje som organisasjon.

Når japanske kunder kommer på besøk er det viktig å få vist dem både vannet, naturen og helst en skikkelig nordlysopplevelse. Men det aller viktigste er å ta dem med til anleggene, å få vist at lakseoppdrett i Nord-Norge er høyteknologi, og at det er dyktige, kompetente medarbeidere som sikrer kvaliteten. Kundene skal reise hjem styrket i sin overbevisning om at denne laksen trygt kan serveres rå til kresne kunder.

### En organisasjon i verdensklasse

Gjennom syv år har Lerøy jobbet systematisk med å bygge merkevaren Aurora Salmon. Det har krevd tålmodighet, langsiktighet og store investeringer. Å produsere kvalitet koster, det samme gjelder et målrettet og dedikert markedsapparatet i Japan. Det blir naturlig å stille spørsmålet om satsingen er lønnsom – klarer Lerøy å få en pris for produktet som forsvarende så vel investeringene som merkostnadene relatert til produksjon og markedsarbeid? Administrerende direktør, Renate Larsen, smiler lurt når hun får spørsmålet. Hun vil ikke røpe noen konkrete tall, men forteller at regnestykket går i pluss.

Kvalitetssatsningen har også gitt flere positive effekter for selskapet, som stolthet i organisa-

sjonen og færre feil som følge av et generelt kvalitetsløft. Alle er opptatt av at de produserer mat av høy kvalitet. Det å etablere en merkevare på verdensmarkedet krever også en organisasjon i verdensklasse, sier Renate Larsen i Lerøy Aurora.

### Posisjon

Det aller meste av den ferske laksen som selges i Japan, kommer fra Norge. Rundt 20 % av denne kommer fra Lerøys anlegg. Posisjonen Aurora Salmon har opparbeidet seg er ikke gitt, men må forsvares hver dag. Det krever aktiv tilstedeværelse i markedet. At de har lyktes, viser kanskje spesielt resultatene fra 2013. Tøffe økonomiske tider i Japan kombinert med ugunstig valutakurs, gjorde at samlet norsk lakseeksport til Japan falt med 20 %. På samme tid opprettholdt Aurora Salmon sitt volum. Lerøy har anlegg i Tromsø og på Skjervøy, samtidig som de nå har fått åtte konsesjoner i Finnmark, hvor de satser med flere etableringer i Øst-Finnmark.

*Det å etablere en merkevare på verdensmarkedet krever også en organisasjon i verdensklasse.*

*Renate Larsen, Lerøy Aurora*



Foto: Lerøy

*De mytiske fortellingene om nordlyset og det kalde, mørke nord er spennende og viktige elementer i merkevarebyggingen av nordnorsk sjømat. I Japan blir øya bak disse laksemerdene bare kalt Aurora Island.*



Foto: Silje Helene Nilsen

På Harrods i London finner vi norsk skrei i selskap med designvesker og klær fra verdens ledende motehus. Hit kommer kundene som ønsker å servere sine venner et eksklusivt og lekkert fiskemåltid, pakket i en spennende kjærlighetshistorie rundt fiskens opprinnelse.

## TORSK SOM MERKEVARE

Merkevarearbeid rundt fersk torsk fra Nord-Norge er på ingen måte en ny tanke. På 90-tallet begynte vi å skille mellom torskeprodukter med samme fokus som for laks – vi må klare å hente ut en merverdi når vi har et råstoff av ypperste kvalitet. Gjennom flere hundre år har torsken vært med å bygge landsdelen, og fremdeles bidrar den til betydelig vekst og verdiskaping langs den nordnorske kystlinja. I år har skreien, vårt eldste eksportprodukt, satt salgsrekord.

### Prada, Gucci og Skrei

I januar i år ble skrei fra Myre en del av sortimentet på Harrods, det mest luksuriøse varemagasinet i England. Flere ganger i uka leveres det fersk skrei med fly fra Norge. Skreien selges som et premiumprodukt og blir stadig mer populært blant Harrods stamkunder. Dette takket være høy kvalitet og rik smak. Siden starten på Harrods skrei-satsingen i 2012 har salget doblet seg.

Skreiens historie gjør den unik, og den skaper interesse i det britiske markedet. Fordi den ikke er masseprodusert i anlegg, men lever

fritt og fanges i naturlige gyteområder utenfor Senja, Lofoten og Vesterålen i en kortere sesong. Skreien har også banet vei for andre norske sjømatprodukter, og på Harrods vil du snart også finne havørret, kongekrabbe og reker fra Norge.



Norges sjømatråd har sammen med næringen definert en kvalitetsstandard for varemerket Skrei for å styrke markedskommunikasjon og markedstiltak. Miljøet på Myre i Vesterålen, med sentrale aktører som Myre Fiskemottak, Myremar, Sommarøy produksjonslag og Gunnar Klo, er aktive brukere av Skreimerket. I dag finner vi leverandører av kvalitetsmerket skrei langs hele den nordnorske kysten. Og den er etterspurt.

Kvalitetsmerket Skrei fra Norge er i ferd med å etablere seg som en merkevare i flere viktige markeder i Europa. Amund Bråthen i Norges Sjømatråd forteller at skreien nå er et ettertraktet produkt, blant annet på restauranter i Frankrike og Spania. I Polen har supermarkedkjeden Carrefour tatt skreien inn i sitt sortiment. I posisjoneringsarbeidet gjøres det et poeng ut av at skreien er en eksklusiv sesongvare av solid kvalitet. Samtidig er historiefortellingen viktig. Å sikre kvalitet og innovasjon i både produkt og den totale verdikjeden har vist seg som avgjørende faktorer for å bygge en sterk merkevare.

### Arctic Supreme torsk

Norway Seafoods, en av Europas største leverandører av hvitfisk, er i gang med en nysatsing gjennom kvalitetsmerket «Arctic Supreme». Her skal kvaliteten i det aller beste råstoffet tas spesielt godt vare på gjennom hele verdikjeden. Konseptet er utformet i tett samarbeid med lokale fiskere. De er også et viktig element i merkevarebyggingen. Topp kvalitet sikres gjennom særlig skånsom behandling av fisken fra den fanges med line til den er ferskpakket få timer senere. Gjennom bilde



*Historien om kråkebollen som «midnattssolen i et lite skall» gir tilleggsverdier til merkevaren, og den må fortelles. Her presenterer Øyvind Jørgensen nordnorske kråkeboller på Michelin-restauranten Mathias Dahlgren i Stockholm.*

og QR-kode på emballasjen kan kunden spore fisken tilbake til båten den ble fanget på.

Med satsingen følger både en arbeids- og kostnadskrevende produksjon. Det er stilt høye kvalitetskrav til behandlingen av råstoffet gjennom slakting, pakking, frysing og transport. Produktet er rettet mot målgrupper med betalingsvilje for høy kvalitet, hvor distribusjonen skjer gjennom anerkjente fiskeforretninger, ferskvaredisker i kvalitetsbutikker og finere restauranter.

Markedet har ønsket konseptet velkommen og resultatene så langt viser at det er betalingsvilje for den kvaliteten og historien produktet representerer. Så langt er produktene testet ut i Oslo-markedet, men henvendelser viser at det globale markedet for denne type produkt er stort – gjerne flere titalls tusen tonn per år, og det til en pris som kan ligge 30-40 % over normalpris. Utfordringen er å klare å møte etterspørselen med stabile kvalitetsleveranser året gjennom – en utfordring som deles mellom enkeltaktørene, næringen samlet og myndighetene som regulerer aktiviteten.

## LEVENDE SJØMAT PÅ REISE

Levende sjømat er i vekst. Sushi har banet vei for nye typer sjømat, samtidig som forbrukerne er mer åpne for nye matopplevelser. Det er spennende å smake noe du ikke har spist før, det gir opplevelser, bygger image og vi er villige til å betale for det. Selv om ikke alle vil ha det, er markedet stort.

Kongekrabber og kråkeboller er noen gode eksempler på vekstprodukter innen levende sjømat, og hvor Nord-Norge leverer i verdensklasse. De nordnorske leverandørene tilbyr delikatesser på høyt nivå, med stabil kvalitet hele året. I merkevarebyggingen kommuniseres nordnorske attributter, som kaldt, klart arktisk vann og historier som spiller det nordnorske.

### Kråkeboller – slik verden aldri har sett dem

Innenfor det piggete skallet til kråkebollen finner vi gonaden – en delikatesse som serveres på gourmetrestauranter over hele verden. Det sies at dette er det nærmeste vi kommer en norsk variant av russisk kaviar. Kråkebollen er en eksklusiv vare

som skaper interesse hos matbevisste kunder som ønsker å prøve noe nytt. En kilopris opp mot 12 000 kroner er ikke uvanlig for rene gonader av høy kvalitet.

Når kråkeboller skal settes på menyen opplever restaurantene en utfordring ved at villfangede kråkeboller har en svært variabel kvalitet med tanke på størrelse, smak og farge. Kråkebollene fra Troms Kråkebolle har imidlertid vakt oppsikt på restauranter verden over for sin stabile kvalitet. Gjennom egen produksjon av yngel og oppdrett har de oppnådd en jevn og høy kvalitet, samtidig som de kan sikre stabile leveranser året gjennom av noe som fra naturens side er et sesongprodukt.

Kråkebollen er historien om midnattssola i et lite skall. Historiefortellingen gir et klart konkurransefortrinn, og de gjør en bevisst bruk av nordnorske attributter i merkevarebyggingen, ifølge Øyvind Jørgensen i Troms Kråkebolle. Dette, sammen med høy kvalitet og stabile leveranser, oppgir han å være oppskriften for å sikre lønnsomhet.



På luksusrestauranten *Beast* i London er kongekrabben fra Bugøyenes et fast innslag på menyen. I høst lanserte *Beast*, i samarbeid med *Krug*, en pop-up restaurant ved *Themsens bredde*. På menyen finnes kun kongekrabbe fra Bugøyenes i godt selskap med *Krug champagne*. Anmeldere omtaler dette som «*The Beauty and the Beast*».

Utviklingen av kråkebolleoppdrettet har gått over mange år. Prosessen har krevd store investeringer, men Troms Kråkebolle har en investor med stor tro på produktet. De har bevisst holdt igjen salgsarbeidet i påvente av å ha en teknologi som kan sikre stabile volum over tid. Målet er å produsere fem millioner kråkeboller årlig.

I mellomtiden har selskapets fokus vært å klargjøre markedet, blant annet gjennom besøk til nøye utvalgte gourmetrestauranter i

hovedsteder rundt om i Europa og Asia for å presentere produktet. Tilbakemeldingene er at dette er kråkeboller av en kvalitet de aldri har sett maken til.

### Luksuskrabben

Kongekrabben er i utgangspunktet en art fra Stillehavet. På 60-tallet satte russerne krabben ut i Barentshavet, og etter hvert trakk den vestover mot Norge på sin søken etter mer mat. Stor etterspørsel etter krabben i Russland og Asia synliggjorde forretnings-

## MERVERDIER I MERKEVAREN SJØMAT FRA NORD-NORGE

Nordnorske sjømatprodukter av høy kvalitet deler mange av de samme merkevareverdiene – naturgitte fortrinn og spennende historier. Kvalitetsbevisste kunder verden over elsker nordnorsk laks, skrei, kråkeboller og kongekrabber.



Her bør det være mulig å bane vei også for annen sjømat av høy kvalitet fra det kalde, klare nord. Kanskje skal vi heller ikke begrense dette til sjømat, men også se på andre nordnorske produkter og merkevarer som kan utvikles under den samme paraplyen.

Eksemplene vi har valgt å trekke frem byr på en viktig felles lærdom: Vi har råstoff av ypperste kvalitet, vi har kompetanse til å ivareta produktet gjennom hele verdikjeden, og vi har markeder som villig betaler for kvalitetsprodukter pakket inn i den rette historien.

muligheter som resulterte i at Norway King Crab ble etablert på Bugøyenes i 2008. Satsingen er utviklet med grunnlag i vitenskapelig kunnskap fra Russland og norsk kompetanse på oppdrett. Krabbene fanges av utvalgte fiskere som garanterer skånsom fangst og transport til mottak. Her føres krabbene opp for å sikre optimal kvalitet og kjøttfylde. Kvalitet og tilgjengelighet året gjennom er avgjørende differensieringsfaktorer også for kongekrabben.

Allerede i 2009 fant de første leveransene av levende kongekrabbe veien ut i det russiske markedet. I dag flys krabbene fra Norway King Crab til eksklusive distributører verden over. På luksusrestauranten *Beast* i London har den norske kongekrabben fast plass på menyen, og i anmeldelser trekkes den frem som «the star of the show». I høst møttes også Bugøyenes og Champagne i form av en liten, glamorøs pop-up restaurant ved *Themsens bredde*. På menyen finner vi kun den nordnorske kongekrabben og *Krug champagne*. 🍷





*Mange nordnorske industribedrifter har lange tradisjoner på skipsutrustning og sjøgående utstyr for krevende havområder. Dette er en posisjon som åpner for nye markedsområder. I dag finner vi flere av dem som ledende aktører på utstyr og kompetanse for krevende maritime installasjoner og operasjoner globalt.*



## Fra Eidkjosen til Mexicogolfen

*20. april 2010 skjedde det som ikke kunne skje. Riggen Deepwater Horizon eksploderte i Mexicogolfen og resulterte i det største oljeutslippet til havs noensinne. I oppryddingen som fulgte stod tre medarbeidere fra NOFI i Eidkjosen sentralt. De hadde utviklet oljelenseteknologi i verdensklasse. NOFI Current Buster skulle vise seg å være det lense-systemet som fungerte best for å samle oljen i det strømutsatte farvannet.*

### Startskuddet

Kompetanse på fiskeutstyr, samt kunnskap om sjøen og dens krefter, har vært avgjørende for utviklingen av NOFI som en verdensledende aktør innen oljevernberedskap. Selskapets tidlige historie ligger også i navnet – Norsk Fiskeredskapsindustri. I tillegg har selskapets lokalisering i nord gitt viktig kompetanse i å utvikle utstyr som tåler et røft klima.

NOFIs oljeverneventyr hadde sitt startskudd i 1976. De ble utfordret på om de kunne produsere en havgående oljelense, slik Stortinget hadde stilt krav om, og de leverte raskt. Påfølgende år ble den sjøsatt i redningsarbeidet for Phillips på Ekofisk Bravo plattformen, og midt opp i den tragiske ulykken kom også en god nyhet – de hadde klart det. Gjennom 80-tallet fortsatte NOFI å bygge opp sin satsing på oljevern, blant annet gjennom lensekontrakt med Statoil.



Foto: NOFI

*Gjennom utviklingen av produkter som NOFI Current Buster har NOFI bygget spesialisert kompetanse som gir dem en attraktiv konkurransesituasjon. Det er per i dag ingen andre som kan levere noe tilsvarende deres teknologi.*

### Eidkjosen – arnested for gode ideer

Gjennom målrettet rekruttering og FoU-arbeid har NOFI ervervet kunnskap som har resultert i flere «New to the world»-produkter, samt en rekke patenter og varemerker. Rom for kreativitet har vært viktig hele veien. – Vi ønsker jo at Eidkjosen skal være en smeltdigel – et arnested for gode ideer, forteller Olav Småbakk i NOFI.

Som mange andre har de kjent på utfordringen med å balansere utviklingsfokus med krav til produksjon. Å få på plass et langsiktig fokus, å gå fra produktforbedring til produktutvikling, har vært en nøkkel for å bli en leverandør i verdensklasse. Et tiltak har vært å rekruttere nye medarbeidere hvis oppgaver har vært et dedikert utviklingsfokus – både på et generelt FoU-nivå og for prosjektrelatert utvikling.

På midten av 90-tallet lanserte de NOFI BoomBag, et lenseprodukt som svarte på behov som markedet så langt ikke hadde

evnet å definere. Denne havnelensen er i dag solgt over hele verden. Videre utviklet de NOFI Current Buster som ble essensiell i oppryddingsarbeidet etter Deepwater Horizon-ulykken. Begge som resultat av et dedikert utviklingsfokus.

### Posisjon

Markedet for oljevernberedskap har bydd på variert etterspørsel gjennom årene, hvor ulykker som Exxon Valdez og Deepwater Horizon har gitt oppsving for industrien. Gjennom utviklingen av BoomBag og Current Buster-teknologien har NOFI bygget en svært spesialisert kompetanse som gir dem viktige konkurransefortrinn. Det er ingen konkurrenter som evner å levere noe som ligner deres teknologi. Det gjør også at de kan skilte med kunder som US Navy.

Å satse i et slikt marked har kostet mye tid og penger. De har lært at ståpå-evne er avgjørende – å ha troen til du «ser lyset» og deretter stå løpet helt ut. I et uforutsigbart marked har

det vært viktig å utvikle behovsdrevne produkter i samarbeid med partnere og kunder. Det sikrer både rett kvalitet og relevans som grunnlag for salg i den andre enden. Som eksempel har de gjennom tre år jobbet i en gjensidig utviklingskontrakt med ENI Norge. Denne forutsigbarheten ga dem mulighet for egen kompetansebygging parallelt med at de utviklet spesialutstyr til kunden.

### Et verdifullt triangel

NOFI har jobbet frem sin posisjon i et tre-kantsamarbeid med selskapene AllMaritim og Noren Bergen. AllMaritim har ansvaret for salgs- og markedsarbeid av NOFIs oljevernprodukter, og Noren Bergen produserer alt av oljeopptakere og lensetromler som brukes i produktløsningene. Alle tre selskapene jobber knallhardt for å gjøre hverandre gode. For at et slikt samarbeid skal gi ønsket effekt, er de også bevisste innsatsen det krever. Samtidig er NOFI tydelig på at dette triangelet har vært avgjørende for deres solide posisjon i dag. 🌊



# Spisset for internasjonal konkurranse

*Rapp er blant de nordnorske virksomhetene som leverte til offshoremarkedet lenge før denne næringen begynte å bevege seg nordover. Allerede på slutten av 70-tallet leverte selskapet sine første branndører til Statfjord A-plattformen. I dag er de å regne blant de verdensledende aktørene på dette markedet.*

**I**over 100 år har Rapp drevet virksomhet i og fra Bodø. Konsernet produserer maskiner og utstyr til den marine bransjen og offshorebransjen verden over. Dagens virksomhet sprer seg over flere områder, men branndører til skip og offshoreinstallasjoner, samt vinsjer og annen deksutrustning, er de to viktigste.

## Strategisk grep

Etter at Rapp Marine Group høsten 2012 ble kjøpt av Private Equity-fondet Nord II, forvaltet av Nord Kapitalforvaltning, har de nye eierne gjennomført en rekke endringer med mål om å spisse konsernet ytterligere for internasjonal konkurranse. Ett av de viktigste grepene var å dele virksomheten i to selskaper – Bomek Group AS og Rapp Marine AS. Dette ut fra to hovedbegrunnelser; det var begrensede synergieffekter mellom de to satsingsområdene, samtidig som de hadde ulike markedsposisjoner. Med to fokuserte selskaper, hver med sin spesifikke strategi, så de muligheten for å styrke konkurranseevnen.

## Verdensledende på branndørteknologi

Bomek Group er verdensledende på heavy og medium duty branndører til olje- og gassindustrien. Hovedfokus for den videre utviklingen er å befeste og videreutvikle den posisjonen selskapet har etablert hos de viktigste aktørene verden over. Dette gjøres blant annet gjennom åpning av en ny og topp

moderne fabrikk i Bodø, effektivisering av intern produksjonslogistikk, samt ytterligere styrking av det internasjonale salgsapparatet.

Bransjen som Bomek Group opererer i har svært høye kvalitetsnormer med strenge krav til sertifikater, testregimer, HMS-systemer o.l. Dette er krevende standarder, men de skaper også konkurransefortrinn for selskapet i markedet. Bomek var tidlig ute – som «first mover» har de skaffet seg erfaringer og referanser som nye konkurrenter ikke kan skilte med. Dette skaper både teknologiske og markedsmessige inngangsbarrierer for nye aktører. Et tett og integrert samarbeid mellom markedsanalyse, produktutvikling, engineering og produksjon ser de som avgjørende for å holde på den etablerte posisjonen. Dette er hovedårsaken til at de valgte å lokalisere den nye fabrikk i Bodø. Der utvikles skreddersydde branndørløsninger for den enkelte kundes behov, ofte i nært samarbeid med kunden selv.

## Global aktør på vinsjeteknologi

Rapp Marine produserer vinsjer og annen deksutrustning til fiskeriflåten, havgående forskningsskip og offshorefartøyer. Også denne bransjen stiller høye kvalitetskrav, men produksjonsprosessen skiller seg likevel vesentlig fra Bomeks virksomhet. Her er produktmiksen i større grad en blanding av standardløsninger og skreddersøm.

Flere år tilbake hadde Rapp Marine Group etablert en produksjonsvirksomhet i Serbia. Gode erfaringer medførte at når Rapp Marine skulle ta stilling til hvor og hvordan selskapet skulle videreutvikles besluttet de å samle all framtidig produksjon, sammenstilling og testing av produktene i en ny og moderne fabrikk i Serbia. – I Serbia fant vi et meget kompetent og motivert fagmiljø med kompetanse som kompletterer spisskompetansen som finnes i Bodø. Lokaliseringen bidrar også til å styrke konkurranseposisjonen i et marked med stadig mer krevende konkurranse, forteller Bjørn Hesthamar, styremedlem i konsernet og partner i Nord Kapitalforvaltning.

## Fra fiskeflåten til nye markeder

Også Rapp Marine har bygget sin kompetanse og posisjon med utgangspunkt i leveranser til fiskeflåten i nord. Det har gitt dem solid kompetanse på sjøgående utstyr som skal virke under svært krevende forhold. Som da, er dagens kunder avhengig av utstyr som virker uansett temperatur, vær og klima.

Rapp Marine er sådan et godt eksempel på et selskap som har overført sin kompetanse og posisjon som kvalitetsleverandør for etablering i nye markedsnisjer. I selskapets videre analyser av nye markedsmuligheter er fokus på hvor og hvordan de kan anvende etablert kompetanse og posisjon som grunnlag for nye interessante og lønnsomme satsinger. ♠



# Vilje til global suksess

*Kongsberg Satellite Services (KSAT) holder til i Tromsø. Herfra opererer de over 70 antenner plassert over hele verden, med dekningsområde fra pol til pol, og er å regne som en av verdens ledende tjenesteleverandører på satelittkommunikasjon og miljøovervåking.*

**K**SAT har vært gjennom en formidabel vekst det siste tiåret. De har i dag en globalkundegruppebeståendeavledende romorganisasjoner verden over. På kundelisten finner vi navn som NASA og European Space Agency. Parallelt med utvikling og posisjonering har de også evnet å levere gode økonomiske resultater gjennom alle år.

## En stolt aktør

Fra det øyeblikk vi møter Fredrik Landmark i resepsjonen hos KSAT syder det stolthet og engasjement i alt han formidler. Vi tas med på en reise i selskapets historie gjennom bilder på veggene, historier som fortelles, og ikke minst – fremvisning av hjernen i virksomheten deres; et kontrollrom som er så teknologisk avansert at ingen ville ta oppdraget med å konstruere det for dem. Da laget de det selv.

## Vilje til å være best

Når du jobber med satelittkommunikasjon opererer du i et globalt marked med krevende kunder med særdeles høye krav til kvalitet. KSAT har som mål å være verdens beste på sitt felt, og de har nå posisjonert seg i det internasjonale tetsjiktet.

– Først og fremst har det vært knallhard jobbing i 12 år. Vi har måttet våge å gå løs på store kunder og vi har jobbet veldig lang-

siktig. Enkelte prosjekter har vi jobbet med over flere år for å klare å lande. Det krever sterk vilje og tydelig målfokus. For å klare dette har vi bevisst bygget en organisasjon som er sterk nok til å stå i disse løpene over tid, forteller Landmark.

For å konkurrere med de beste i verden var det viktig å etablere solide referanser tidlig. De har jobbet målrettet med å kapre de

*«Det er ikke hvor du er som avgjør om du lykkes, men viljen til å utnytte hvor du er.»*

*Fredrik Landmark, KSAT*

viktigste «bjellesauene» i markedet. Andre ville kanskje valgt noen enklere veier i starten, men KSAT ville raskt vise at de kunne levere i verdensklasse. I dag har de skapt seg konkurransefortrinn på kundenes viktigste kriterier; kompetanse, kostnadseffektiv teknologi

og gunstig geografisk plassering av stasjoner for satelittkommunikasjon.

## Timing og nytteverdi

Rett timing er avgjørende for hvorvidt gode ideer kan resultere i salg. Samtidig som det er viktig å være i forkant av utviklingen, må ny business skapes i takt med kundenes behov. Et bredt nettverk i bransjen gjør at KSAT tidlig fanger opp nye behov og muligheter – ofte før kunden selv. For å realisere slike muligheter kreves tillit. KSAT er opp-tatt av solid kundeinvolvering fra tidlig fase i utviklingsprosessene, og de må treffe både på timing og nytteverdi for at ideene skal få gro-bunn hos potensielle fremtidige kjøpere. De er derfor knallharde på å sortere vekk ideer hvor de ikke raskt kan peke på en kundegruppe med betalingsvilje.

## Fellesskapet leverer

Når en suksess i KSAT skal forklares sitter medarbeiderne og peker på hverandre. Spisse albuer er fraværende og teamet går alltid foran individet – det er teamet som har levert. Dette er verdier som de bevisst har bygget inn og dyrker i bedriftskulturen. Selv ser de dette som en forutsetning for å evne å levere slik de gjør. De fokuserer på den enkeltes rolle som del av helheten, god kommunikasjon, samt evnen til å koble på rett



Foto: Øyvind Thilo

*Det kreves sterk vilje og mye utholdenhet for å kunne innta posisjonen som et av verdens ledende selskaper på satellittkommunikasjon. I KSAT har de hele veien hatt et bevisst fokus på å skape en bedriftskultur som klarer å stå disse lange løpene.*

kompetanse til rett tid. Med en «Klart vi kan!»-holdning til de utfordringer de møter har de også en sterk bevissthet rundt viktigheten av å ha det gøy på jobb.

Det er en lederoppgave å skape trygghet for medarbeiderne – det er lov å feile på veien for å oppnå noe stort. Mennesker med vinnervilje, som er leken og våger å tøyne egne grenser er verdsatt. – Vi har stor takhøyde for feil og tabber, og vi er flinke til å støtte hverandre. Når en medarbeider har tatt ansvar, reist ut og prøvd seg på et krevende innsalg, og kanskje ikke kommet helt i mål i første omgang, må

kollegiet være bevisst på hvordan de møter dette. Målet må jo være at vi alle lærer av det og at vedkommende skal være mer trygg på å forsøke igjen på en ny måte. Vi har dyrket fram en intern kultur hvor vi er sammen om både opp- og nedturene, forteller Landmark.

### KSAT i nord

I Tromsø er KSAT en del av en helhetlig verdikjede. Her finner vi grunnforskning, anvendt forskning, produkt- og tjenesteutviklere, samt sluttbrukere. Det er et fortrinn som byr på ytterligere potensial for fremtiden for å utvikle teknologi som er «state of the art».

Lokaliseringen i Tromsø og på Svalbard bruker KSAT bevisst i sin relasjonsbygging med kunder og samarbeidspartnere. – Å invitere dem hit gir en uformell atmosfære som gjør det enklere å bygge personlige tillitsforhold og lojalitet. Og tillit er plattformen i posisjoneringsarbeidet, sier Landmark. Han illustrerer dette med en tilbakemelding fra en kunde; «Det som er viktig er ikke å lese selskapets verdier, men å kjenne verdiene til de som jobber her. Da vet man hvordan det vil bli håndtert den dagen ting går galt». 📡

# Opplevelser i verdensklasse

*Markedet for internasjonal turisme er i sterk vekst.  
I den globale konkurransen om turistene har  
også Nord-Norge mål om å være  
en etterspurt merkevare.*

## Det spektakulære nord

Nord-Norge konkurrerer om besøkende som ønsker naturbaserte opplevelser. Spektakulær, ren og vakker natur, kulturhistorie, arktisk dyreliv, nordlyset, midnattssolen, Polarsirkelen, Nordkapp, samisk kultur, krigshistorie, mattradisjoner og kystkultur er viktige stikkord for våre konkurransefortrinn. Kombinasjonen skiller oss fra mange konkurrerende reisemål. I lange tider har turistene kommet hit for å se omgivelsene vi omgir oss med til daglig.

## Lofoten – en gudegitt nådegave

Lofoten er en av de sterkeste merkevarene vi har i norsk reiseliv – stedet har et image. Spørreundersøkelser viser at de fleste har tydelige assosiasjoner til Lofoten, hvor natur – Lofotens gudegitte nådegave – er den mest tydelige. Dette kobles til fiske, vakker natur hvor fjell møter hav, samt kulturlandskap med rorbuer og fiskevær. Tankekorset må være at fra tidlig 80-tall, da den bevisste reiselivssatsingen i Lofoten virkelig skjøt fart, og frem til i 2005 da den siste imageundersøkelsen ble gjennomført, var markedets bilde av hva som gjør Lofoten attraktivt nærmest uendret.

## Opplevelser gir merverdi

Dagens besøkende ønsker noe mer enn kun å være tilskuer til våre omgivelser. De vil oppleve den – delta og aktivt utforske omgivelsene. Det er det opplevelsesbaserte reiselivet som kan vise til den sterkeste veksten i bransjen. Bare fra 2005-2011 økte verdiskapingen i dette segmentet med 80 %.

Stadig flere aktører tilbyr aktiviteter som gjør naturen mer tilgjengelig for de besøkende. Lokal matkultur frontes i sterkere grad gjennom bruk av nordnorske råvarer og tradisjonsmat. Festivaler og andre arrangementer er ytterligere bidragsyttere i opplevelsesspekteret. Slike opplevelser er blitt de nye suvenirene. Og de genererer betalingsvilje. Kaffe kokt på et bål under midnattssolen, på ei strand på yttersida av Lofoten, er eksklusivt for den som opplever dette som et knapphetsgode. Og slike opplevelser gir merverdi i form av økt verdiskaping for de som ser forretningen i det.

## «Opplevelsesclusteret» Lofoten

I dag markedsføres Lofoten til målgrupper med en tydelig interesse for natur- og kultur-

baserte opplevelser. Posisjoneringsstrategien kobles også mot at det skal leveres på kundeløftene i merkevaren *Verdens vakreste kyst* – som en felles plattform for merkevarebygging av Nordland fylke. Sterkere opplevelser skal gi mer fornøyde kunder og økt verdiskaping. Parallelt har reiselivsnæringen, gjennom prosjektet Lofoten Vinter, kommet langt i å utvikle Lofoten til en helårlig destinasjon. De jobber mot kvalitetsbevisste kundegrupper som er opptatt av det ekte og autentiske – de er bereiste og vet når du får valuta for pengene. Det stiller store krav til det helhetlige inntrykket av merkevaren Lofoten.

## Samhandling for konkurranseevne

Knappt noen næringer har så stort behov for samhandling som reiseliv. Næringen har en fragmentert struktur, enkeltaktører har begrensede ressurser og mange produkter krever leveranser fra ulike aktører. Flere undersøkelser har påvist at reiselivsnæringen i nord har et utviklingspotensial på samhandling, målt mot næringen i landet for øvrig. God samhandling er også viktig for å fremme innovasjon og konkurranseevne. Gjennom



Foto: Norwegian Adventure Company / archhauentou.com

*Nord-Norge konkurrerer i et globalt marked om å kunne tilby fantastiske naturopplevelser, men kvalitetsbevisste turister søker noe mer. De vil ikke bare være tilskuere til vår gudegitte natur, men utforske den gjennom egen aktivitet. Dette stiller nye krav til hvordan vi utvikler og presenterer reiselivsproduktene våre.*

Samhandling oppstår ofte nye produkter og opplevelser – kanskje spesielt i skjæringspunktet mellom næringer. Slik økes profileringsverdi og derigjennom verdiskapingen.

I opplevelsesøkonomien utvikles de vellykkede og lønnsomme produktene der aktørene evner å skape unike og meningsfulle opplevelser, samt pakke disse inn i gode forretningsmodeller. Fra reiselivet i nord vet vi at innovasjonsgraden er størst i bedriftsnettverk. De bidrar til sterkere samhandling og utvikling av reisemål som helhet, styrket kompetanse med hensyn til å skape opplevelser, og dermed også økt betalingsvilje hos kunder.

### Image med behov for oppdatering?

Vår gudegitte natur og assosiasjonene den gir i markedet er en viktig plattform for vår deltakelse i den globale konkurransen om turistene. Den har også en stor plass i sjela vår – den nordnorske identiteten. Det er et image vi alle er stolte av og som vi bidrar til.

Samtidig vet vi at etterspørselen i det internasjonale markedet stiller nye krav til oss.



Foto: karland.com / Tom Magne Jonassen

Hvis Nord-Norge skal være en preferert merkevare for fremtidens turister, må vi skape opplevelser i verdensklasse og by på fortellingen om dem for å skape nye assosiasjoner.

Hva skal til for at den overveiende tilbakemeldingen gjennom fremtidens spørreunder-

søkelser skal være at Nord-Norge assosieres med opplevelser i verdensklasse? Klarer vi det, da har vi skapt oss et image med iblevende god business. 🌿



*Merkelappen «Made in ...» gir oss praktisk informasjon om hvor et produkt er laget. Samtidig signaliserer det ofte noe mer – det gir noen koblinger i hjernen vår. En bil «Made in Germany» skaper ett sett av assosiasjoner, mens klær «Made in China» gir andre bilder.*

### En merkelapps image

Forskning viser at opprinnelsesland ikke bare gir assosiasjoner, men også betyr mye for kundens preferanser. Hvor et produkt er utviklet, designet og produsert holdes frem som viktige drivere, i noen sammenhenger også foran normalt kjente kriterier som pris, tilgjengelighet og design.

På Vinmonopolet finner vi produktene sortert etter opprinnelsesland. Om valget faller på en spansk Rioja, en fransk Chablis eller en italiensk Chianti handler selvsagt om druer og smak, men er også påvirket av mentale bilder og assosiasjoner til viner fra det ene eller det andre området. Forskning viser at betydningen av opprinnelsesland øker med interessen for vin. Det er forbrukerne med mest kunnskap, og som etterspør kvalitet, som i størst grad lar preferansene styres av hvor produktet kommer fra.

Generelt er det USA, Tyskland, Frankrike og Japan som rangeres høyest som opprinnelsesland. Går vi inn på ulike varekategorier finner vi Frankrike, Italia og Spania på topp når det gjelder mat, Tyskland, Japan og USA på biler, Japan, USA og Tyskland på elektronikk, mens vi ser til Sveits, Frankrike eller Italia når vi etterspør luksusvarer. Våre svenske naboer har en klar posisjon innenfor flere kategorier, og er best kjent for bilproduksjon, elektronikk og mote. Norge er derimot ikke å finne blant topp 10. En antakelse for dette kan være at vår eksport i hovedsak baserer seg på råvarer.

Slike mentale merkelapper kan bli veldig tydelige over tid, men det er ikke dermed sagt at de er statiske. «Made in China» er et interessant eksempel i så måte, hvor etablerte assosiasjoner har vært billige, varierende kvalitet, lave lønninger og lave produksjonskostnader. Dette er i ferd med å endre seg. I dag er Kina kjent for effektiv produksjon, og kobles i økende grad også sammen med høy kvalitet. Apple markedsfører nå produkter som er «designet i California, satt sammen i Kina». Lenovo, verdens mest solgte PC-merke produseres i Kina, det samme gjelder Volvo. «Made in China» er en merkelapp på vei opp når det gjelder assosiasjoner til kvalitet.

### Merkelappen Nord-Norge

Hvilke assosiasjoner er så knyttet til «Made in North Norway»? Starter vi med Norge som helhet kan det vanskelig sies at vi er et viktig opprinnelsesland for internasjonale forbruksvarer. Unntaket må være «Norwegian Seafood». Over tid er det lagt ned et stort arbeid for å posisjonere norsk sjømat som en kvalitetsvare basert på stedsspesifikke attributter som kaldt og klart vann, tradisjonskompetanse og historie.

Tar vi et tilbakeblikk på casene som er presentert i dette Arena vil vi se at *kvalitet* er et gjennomgående fokus. Ikke bare i sluttproduktet, men som krav til organisasjonen og verdikjeden som helhet. Vi vil også merke oss at kompetente, innovative medarbeidere

trekkes frem. Det samme gjelder for avanserte teknologiske produksjoner.

En mulig konklusjon kan være at det fortjente imaget for nordnorske produkter på verdensmarkedet i dag må gi assosiasjoner som *kvalitet, innovativt, kompetent og høyteknologisk*. I mange tilfeller er også assosiasjonen eksklusiv på sin plass. Er det imaget vi er kjent ved i dag?

### Med verden som marked

Merkevarerne som omtales i høstens Arena har tatt utgangspunkt i verden som marked. De har ikke bygget seg opp gjennom krets-mesterskap, men meldt seg direkte til verdensmesterskapet. Og de har lyktes. Kanskje er de i ferd med å bygge et globalt image av Nord-Norge som vi ikke er helt oppdatert på selv?

Kan vi gjennom samlet innsats bygge Nord-Norge som en merkevare med utgangspunkt i de merkevareverdiene som er felles? Kan det bidra til å løfte langt flere bedrifter med konkurransedyktige og relevante produkter ut på et internasjonalt marked? Kan vi bruke dette som plattform for å skape nye markedsnisjer?

Teknologibedrifter fra Silicon Valley, skinke fra Parma og sprudlende drikker fra Champagne har evnet å skape en egen attraktivitet. Hvilket stempel vil vi sette på Nord-Norge?





# Ekte, målrettet og attraktiv



## Kvalitet er plattformen

Nord-Norge har få fortrinn i konkurransen om å være billigst. Det vil alltid finnes de som kan gjøre det billigere enn oss. Derfor må kvaliteten på det vi leverer være verdt den ekstra prisen.

For å levere et produkt eller en tjeneste med kvalitet kreves det kvalitetsfokus i alle ledd. Kvalitet kommer ikke av seg selv – det bygges gjennom kompetanse, produksjon, distribusjon, service, salgs- og markedsarbeid. Det er summen av alt dette som definerer merkevaren.

## Fortell en historie

Alle produkter og tjenester har en historie å fortelle. Spørsmålet blir hvor god vi er til å bruke historien for det den er verdt. Mange historier blir selvfølgeligheter for de som kjenner dem. Slik oversees de, og mister potensialet de bærer for god merkevarebygging.

Strategisk historiefortelling kan fremheve og underbygge egenskaper og tilleggsverdier som kunden vektlegger. En god historie kan bidra til å skape distanse til lignende, konkurrerende produkter.



## «Living the brand»

Alle historiene vi har fortalt om vellykket merkevarebygging i dette ARENA starter og slutter hjemme i bedriften. Her er ingen fikse historier om geniale reklamekampanjer eller andre PR-tiltak som alene har gjort merkevarearbeidet.

Det handler ikke bare om kvalitet i produktet, men også en kultur som underbygger det som kommuniseres utad. Historien om KSAT gir et godt eksempel i form av en kundeuttalelse: «Det som er viktig er ikke å lese selskapets verdier, men å kjenne verdiene til de som jobber her. Da vet man hvordan ting blir håndtert den dagen noe går galt.»

## Målrettet markedsføring

Hvis man prøver å være alt for alle, ender man gjerne opp med ikke å være noe for noen.

Det er ikke alle som verdsetter kråkebolle som en delikatesse, eller som har råd til en lunsj med kongekrabbe og champagne. Heller ikke alle drømmer om skikjøring ned stupbratte fjell eller surfing i iskaldt vann når de planlegger drømmeferien.

Det handler om å legge markedsinnsatsen dit hvor du mest sannsynlig vil få betalt for den. Dit hvor ønskede assosiasjoner skapes, og hvor det er betalingsvilje for kvaliteten du leverer.





## MED VERDEN SOM MARKED

Nordnorsk verdiskaping bygger på relevante, attraktive og unike attributter med stort potensial for merkevarebygging. Flere av attributtene forteller én sammenfallende historie på tvers av bransjer.

Nordnorsk sjømat av ypperste kvalitet tar sin plass på det globale matfatet, i godt selskap med den russiske kaviaren, den franske champagnen og skinken fra Parma.

Gjennom lange tradisjoner har nordnorsk industri bygget kompetanse på hva som kreves av sjøgående utstyr som skal brukes i et røft klima. Denne kunnskapen brukes i dag for produksjon av verdensledende produkter relatert til sikkerhet og oljevern.

Nord-Norge med sin gudegitte natur byr på et mangfold av muligheter for spektakulære opplevelser. Utfordringen er hvordan vi «pakker» mulighetene som merkevarer slik at de både kommuniserer og leverer opplevelser i verdensklasse.

Vi kan lære mye av bedriftene som har turt å gjøre verden til sitt marked og bygget merkevarer i verdensklasse. Kanskje først og fremst av deres mentalitet.

