



Utvärdering av resultat, nytta och framtida roll för Nordiska Projektexportfonden (Nopef)

September 2009

Björn Andersson

Innehåll

SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....	3
1. SYFTE.....	7
2. METODIK.....	8
3. ÖVERSIKTLIG ANALYS AV PROJEKTEN	9
3.1 Nopefs projektportfölj 2005-2008	9
3.2 Klassificering av de 62 projekten.....	10
4. RESULTATANALYS FÖR 51 REALISERADE PROJEKT	13
4.1 Översiktlig projektbild	13
4.2 Kvantitativa resultatmått	16
4.3 Investeringsbelopp	17
4.4Försäljningsvärden	19
4.5 Sysselsättning.....	21
5. ANALYS AV 11 OREALISERADE PROJEKT	22
6. SME-FÖRETAGENS INTERNATIONALISERING.....	24
6.1 Strategier, affärsupplägg och risk	24
4.4 Nopefs geografiska inriktning	26
4.3 Nopefs nytta, profil och villkor	27
7. FÖRSLAG TILL UTVECKLING OCH INITIATIV	31
BILAGA A: SVENSK UTVÄRDERING AV NOPEFS NÄROMRÅDESPROGRAM.....	33
BILAGA B: BEGREPP OCH DEFINITIONER	35



Utvärdering av resultat, nytta och framtida roll för Nordiska Projektexportfonden (Nopef)

Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

- 1) Utredningen har valt ut 51 realiserade och 11 orealiserade projekt från perioden 2005-2008 från Nopefs portfölj av beviljade lån. Detta motsvarar 26 % av Nopefs totala antalet beviljade och realiserade projekt. Fördelningen mellan de nordiska länderna och olika geografiska marknader överensstämmer väl med den nordiska fördelningsnyckeln. Samtliga företag har intervjuats plus ett antal andra experter och näringslivskontakter.
- 2) 68 % av projekten hade etablering på den lokala marknaden som primärt syfte med sin internationella satsning. Övriga projekt hade förbättrade produktionsförutsättningar som huvudmotiv för sin satsning på internationalisering. Detta inkluderade faktorer som lokal tillgång till bra råvaror och kvalificerad arbetskraft.
- 3) Slutsatsen är att den ofta uttalade oron för att företagen flyttar ut produktion och arbetsplatser från Norden inte stämmer. Istället söker de flesta företagen sig ut på intressanta tillväxtmarknader, i syfte att öka sin omsättning, förbättra sitt resultat och säkra sin långsiktiga konkurrensförmåga och överlevnad. Detta är en svår och tidsödande process, vilket kontakterna med företagen bekräftar.
- 4) Danmark uppvisar ett avvikande mönster med dubbelt så många produktionsorienterade projekt som marknadsrelaterade. Det är främst bland danska projekt som etablering av produktion i lågkostnadsländer återfinns, men även etablering i syfte att säkra kvalificerad arbetskraft och andra produktionsförutsättningar.
- 5) Den pågående lågkonjunkturen har påverkat både försäljning och tillgängliga finansiella resurser för utländska investeringar. I vissa fall har de nordiska företagen drabbats hårt i sina moderbolag och mer eller mindre tvingats dra i nödbromsen för tunga kostnader. Det innebär inte att man har skrinlagt planerna på att etablera produktion utomlands, utan snarare att man reviderar och senarelägger sina tidsplaner.
- 6) Utredningen slår fast det positiva sambandet och relationen mellan Nopefs stöd via de förstudier som leder fram till genomförandet av investeringar i vissa projekt. Relationen mellan hittills genomförda investeringar och Nopefs sammanlagda stöd till de 51 realiserade projekten motsvarar faktorn 27.



- 7) Som jämförelse kan nämnas den svenska UD-utredningen (bilaga A) som i totalundersökningen av 88 svenska projekt kom fram till en faktor 11, dvs. relationen mellan investeringar och beviljat finansieringsstöd.
- 8) Nopefs stöd på sammanlagt 1,74 MEUR har bidragit till att hittills generera ca 160 MEUR i projektrelaterat försäljningsvärde. Detta ger ett anmärkningsvärt hög **multiplikatoreffekt på ca 90**, som stiger till ca 200 om de kommande två årens uppskattade försäljningsvärde på drygt 190 MEUR inkluderas.
- 9) Som jämförelse kom den svenska UD-utredningen fram till att motsvarande multiplikatoreffekt var 60 respektive 160 i relationen mellan försäljningsvärde och beviljat finansieringsstöd.
- 10) Mycket få av projekten har påverkat antalet sysselsatta i moderbolagen i Norden. Något undantag finns inom textilindustrin, men detta är också konjunkturrelaterat. I de flesta fall har den framgångsrikt genomförda internationaliseringen stärkt företagets konkurrenskraft och storlek, vilket också marginellt har ökat sysselsättningen i hemmabasen.
- 11) Ett nordiskt SME-företag som ska etablera sig utomlands har två alternativa strategier och huvudmotiv; Alt 1: Tillgodose behovet på sin befintliga marknad via produktion eller inköp från en internationell etablering. Alt 2: Etablera sig på en intressant tillväxtmarknad internationellt, antingen via lokal produktion och försäljning eller via leveranser från befintliga produktionsfaciliteter och försäljning lokalt. Risknivån i alternativ 2 är betydligt högre och därmed behovet av mer omfattande förstudier och förberedelser.
- 12) Även många tidigare kunder hos Nopef har inte klart för sig vilka geografiska begränsningar som gäller. Hos många företag lever kvar en bild att projekt utanför Europa inte kan finansieras. Begränsningen innebär också att många nordiska företag missade möjligheten att etablera sig t.ex. i Asien och andra marknader utanför Europa under en period av stark ekonomisk tillväxt. Detta visar vikten av kontinuitet och att tillfälliga eller permanenta geografiska begränsningar bör undvikas.
- 13) Företagen har utan undantag uttryckt uppskattning över Nopefs sätt att arbeta och nyttan av det stöd som ges till förstudier. Det är både själva ansökningsprocessen och finansieringsstödet i sig som nämns. Kravet att tvingas formulera och motivera sin affärsplan, budget, affärsupplägg, tidsplan, riskanalys, partnerval, marknadsplan, etc. anses ha stärkt kvaliteten på projekten och minskat risker och kostnader vid genomförandet.
- 14) Nopef-stödets betydelse för att själva förstudierna kommit till stånd är ofta begränsad. Däremot har tidpunkten tidigare lagts samt omfattningen och kvaliteten på förstudierna avsevärt förbättrats. Externa konsulter och



experter har kunnat anlitas. Detta har lett till att mer relevant beslutsunderlag tagits fram och att dyrbara felsatsningar kunnat avstyras.

- 15) Nopef är fortfarande relativt okänt hos målgruppen, trots många års verksamhet och informationsaktiviteter. Det talar för att nya initiativ behövs för att nå ut med budskapet om möjligheter till finansiering. Förbättra kunskapen om Nopefs existens och inriktning via information och deltagande i olika arrangemang. Ett sätt att öka både intresset är att temaseminarier arrangeras i Nopefs regi i de olika nordiska länderna.
- 16) De intervjuade företagen uttrycker vikten av att erhålla riskdelning och katalysatoreffekten av Nopefs stöd. Den förbättrade kvaliteten på förstudierna leder i många fall till reviderade och förbättrade affärsupplägg och lägre riskexponering.
- 17) Nopef finansierar idag upp till 40 % av de godkända förstudiekostnaderna, i praktiken ofta en lägre andel av den totala förstudiebudgeten. Stödets storlek (i genomsnitt drygt 30 000 EUR) tenderar att närma sig den gräns när det kan förlora en del av sin katalysatoreffekt.
- 18) Det kanske viktigaste motivet för att driva Nopefs verksamhet är, förutom de konstaterade nyttoeffekterna för företagen, att den nordiska plattformen säkerställer att SME-företag i de nordiska länderna har samma möjligheter att erhålla förstudiestöd. Detta innebär ett komplement till de nationella stödformer som endast finns i vissa av de nordiska länderna. Nopefs verksamhet i nordisk regi säkerställer alltså att nordiska SME får samma möjligheter till finansieringsstöd och alltså kan samarbeta och konkurrera på egna villkor.
- 19) Nopef tvingas snart att påtagligt skära ned antalet beviljade lån och lånebelopp. Denna utveckling vore olycklig med tanke på de mycket positiva effekter, både kvantitativt och kvalitativt, som utredningen visat att Nopef bidrar med till nordiska SME-företag som ska etablera sig internationellt. Nopefs ledning och styrelse rekommenderas begära utökade anslag från NMR, alternativt söka bilaterala anslag för vissa öronmärkta aktiviteter och finansiering.
- 20) Nopefs namn bör ändras till något som knyter an till verksamheten och som fungerar på olika nordiska språk samt engelska. Ett möjligt förslag kan vara Nordiska Internationaliseringsfonden (NIF).
- 21) Databasen över 4 200 ansökningar bör utnyttjas i syfte att främja samarbete och/eller utbyte av information om och erfarenheter av svåra marknader. Detta nätverk och denna databas utgör en slumrande potential till bättre projekt och i vissa fall samarbete i någon form.



- 22) Överväg utökad riskandel samt högre belopp till projekt som avser etableringar på internationella marknader. Denna typ av projekt har en högre risknivå och behöver lägga mer resurser på förstudien för att greppa förutsättningar som kan påverka etableringens genomförbarhet. Samma möjlighet kan prövas för att stimulera projektsatsningar i prioriterade länder och sektorer (t.ex. miljö-, energi- och klimatpåverkande projekt).
- 23) Bättre uppföljning, utvärdering och dokumentation av projektens hållbara resultat. Detta förutsätter att Nopef kan behålla och underhålla kontaktuppgifter för företagen eller att dessa har rapporteringsplikt efter några år. En annan möjlighet är att ad-hoc-mässigt anlita externa konsulter för uppgiften.
- 24) En ny typ av företagande växer fram, som inte alltid baseras på långvarig verksamhet i Norden. De kan röra sig om entreprenörer som via direktetablering internationellt kan bygga upp en lönsam verksamhet som också gynnar nordiska intressen. Nopef föreslås pröva om denna typ av företagande kan vara effektivt att stödja, och undersöka intresset för detta inte minst i de nordiska länder som har smal branschstruktur.
- 25) Finansiera projektförberedande aktiviteter både före och efter förstudieskedet och på så sätt bredda Nopefs profil från att vara förstudiefinansiär till att vara aktiv på allt projektförberedande arbete.
- 26) Fortsätt diskussionerna med NDF och NEFCO i syfte att diskutera samarbete och Nopef-finansiering av förstudier för projekt inom miljö, klimat och energi.
- 27) Ta kontakt med de myndigheter och organisationer i Norden som jobbar med utfasning av biståndet till förmån för ”business to business”. Syftet bör vara att diskutera hur Nopef på ett proaktivt sätt kan stödja företagsinitiativ på dessa marknader i samarbete mellan företag och olika institutioner (t.ex. Swedsurvey).

Stockholm 30 september 2009

Björn Andersson

AIEKA AB



Utvärdering av resultat, nytta och framtida roll för Nordiska Projektexportfonden (Nopef)

1. Syfte

Nordiska Projektexportfonden (Nopef) har anlitat konsulten Björn Andersson, AIEKA AB, för att genomföra en utvärdering av resultat och erfarenheter i projekt som erhållit riskfinansiering för förstudier under perioden 2006-2008.

Utredningen har också som direktiv att belysa SME-företagens behov i samband med internationalisering och komma med idéer och förslag som kan utveckla och förbättra Nopefs arbete och därmed nyttan för målgruppen.

Utvärderingen har alltså enligt Nopefs uppdragsunderlag både ett kvantitativt och kvalitativt syfte. Specifika punkter i Nopefs uppdrag är:

- i. Identifiera och analysera kvantitativa och kvalitativa resultat som kan kopplas till Nopefs delfinansiering av förstudier för projektexport och etableringsprojekt som har godkänts under perioden 2006-2008.
- ii. Analysera behov hos Nopefs målgrupp i samband med internationella projektsatsningar
- iii. Belysa hur Nopef kan tillgodose målgruppens behov
- iv. Ge förslag på hur Nopef kan utvecklas och förbättra nyttan för nordiska företag

Utredningen skall enligt direktiven belysa erfarenheter från projekt beviljade finansiering under perioden 2006-2008. Denna period har på konsultens initiativ förlängts till 2005-2008 av följande orsaker:

- Enligt Nopefs regelverk bedöms ett projekt vara realiserat när förstudien är genomförd och etableringen har beslutats. Det tar emellertid ofta ytterligare tid, ibland upp till två år eller mer, innan en etablering är genomförd och ger konkreta resultat i form av produktion, försäljning, etc.
- Genomförandet av en förstudie och etablering av affärskoncept tar ofta 2-3 år. Det är därför inte sannolikt att så många projekt beviljade under slutet av 2007 och under 2008 har hunnit genomföras.
- Från oktober 2005 till utgången av 2007 behandlade Nopef (av resursskäl) inte nya ansökningar avseende etablering eller projektexport utanför Ryssland och aktuella länder i Central- och Östeuropa. Denna tillfälliga geografiska inskränkning påverkar projektens inriktning.



2. Metodik

Tidigare utvärderingar av projektfinansiering (t.ex. åt Sveriges UD-UC 2006 och NMR 2004) har visat på värdet av direktkontakter med målgruppen, dvs. i detta fall nordiska SME-företag. Bedömningar baserade på företagsenkäter ger ofta större bortfall och mindre analytisk kvalitet. Baksidan av myntet är det tidskrävande arbetet att lokalisera och intervjua företagets ledningspersoner.

Under perioden 2005-2008 beviljade Nopef finansieringsstöd till sammanlagt 481 projekt. Enligt Nopefs noteringar har ca 40 % av dessa realiserats, motsvarande 195 projekt. Av denna population har 51 projekt eller 26 % valts ut för direktkontakter, på basis av följande metodik:

- Projekt som enligt handläggarna bedömts ha haft förutsättningar för att genomföras och därmed vara relevanta för att dokumentera erfarenheter och kvantitativa effekter. Det skall noteras att Nopefs kontakt med företagen upphör i samband med slutrapporteringen och att kunskapen om efterkommande etablering är ytterst begränsad.
- En nordisk fördelning som har en rimlig överensstämmelse med den nordiska fördelningsnyckeln för 2007.
- För varje nordiskt land närma sig en geografisk fördelning som rimligt överensstämmer med Nopefs totalbild.

Avsikten har inte varit att ta fram ett statistiskt säkerställt underlag för kvantifiering och kvalitativ analys. Populationen är för begränsad för detta, samtidigt som den är för stor för en totalundersökning (i detta uppdrag). Målet är istället att ge relevanta exempel på kvantitativa resultat och erfarenheter av internationalisering.

I syfte att komplettera analysunderlaget har även 11 realiserade projekt tagits med i undersökningen. Urvalskriterierna var här främst att få med samtliga nordiska länder och att hitta företag som kan och vill dela med sig av sina erfarenheter.

Samtliga 62 företag har telefonintervjuats, huvudsakligen huvudägare, VD och ekonomi- eller marknadschef. En anledning till den höga ledningsnivån är att samtliga företag är av kategorin SME, vilket innebär att en internationell satsning beslutas och styrs på hög nivå. En annan anledning är att en del av de uppgifter som efterfrågas i intervjuerna kan vara känsliga ur affärsmässig synvinkel.

Intervjuer har också genomförts med kansliets handläggare, delar av styrelsen, representanter från andra nordiska finansieringsorgan samt vissa nationella finansieringsorgan och näringslivsorganisationer. En genomgång har också gjorts av intervjumaterialet för de 88 företag som ingick i en utvärdering år 2006 av de svenska anslagen till Nopef för närområdesprojekt (resultatet sammanfattas i separat kapitel).

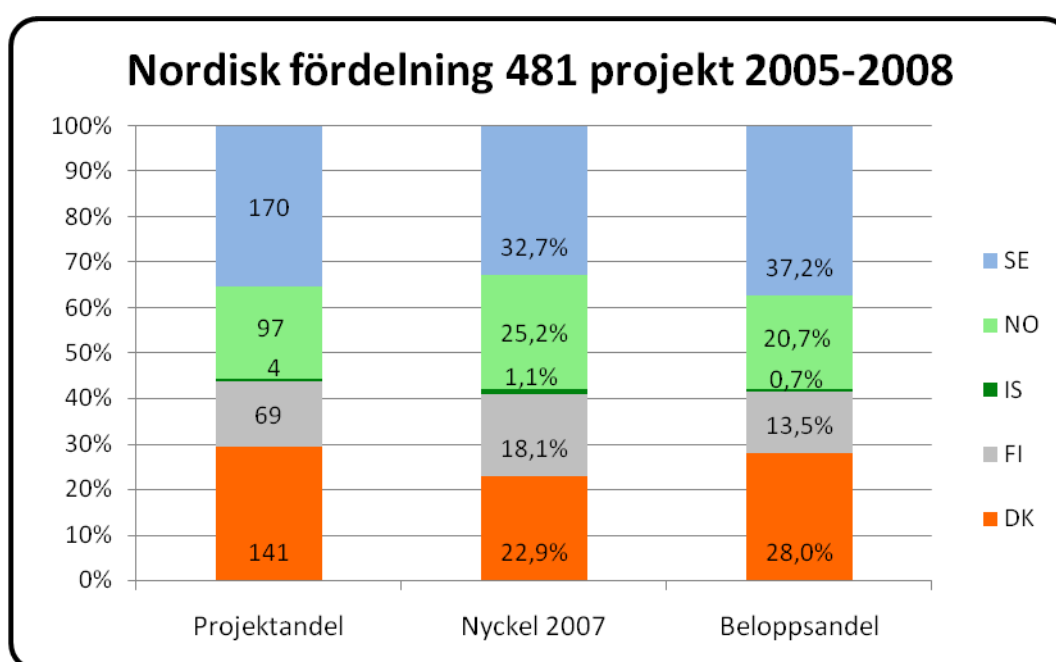


3. Översiktlig analys av projekten

3.1 Nopefs projektportfölj 2005-2008

Under perioden 2005-2008 beviljade Nopef sammanlagt 14,76 MEUR i finansieringsstöd till 481 projekt. Nopefs andel motsvarade upp till 40 % (ofta lägre) av de godkända förstudiekostnaderna i varje projektbudget och innebar ett beviljat belopp på i genomsnitt ca 30 700 EUR per insats.

Den projektvisa fördelningen mellan företag i respektive nordisk land framgår av följande diagram. Antalet beviljade projekt framgår av siffrorna i den vänstra stapel, medan respektive färgfält i samma stapel visar den procentuella fördelningen.



Den mellersta stapeln visar den nordiska fördelningsnyckel, dvs. den BNP-baserade modell som bestämmer vilken andel av NMR:s (och därmed Nopefs) anslag som respektive nordiskt land bidrar med. Norges andel har här ökat under de senaste årens lågkonjunktur och den i relation till omvärlden starka norska ekonomin.

Den högra stapeln visar den nordiska fördelningen av Nopefs beviljade finansiering under perioden. Svenska och danska företag erhöll en större andel av Nopefs stöd än vad fördelningsnyckeln visar, medan motsatsen gällde för norska och finska företag. Island låg något under sin andel i fördelningsnyckeln.

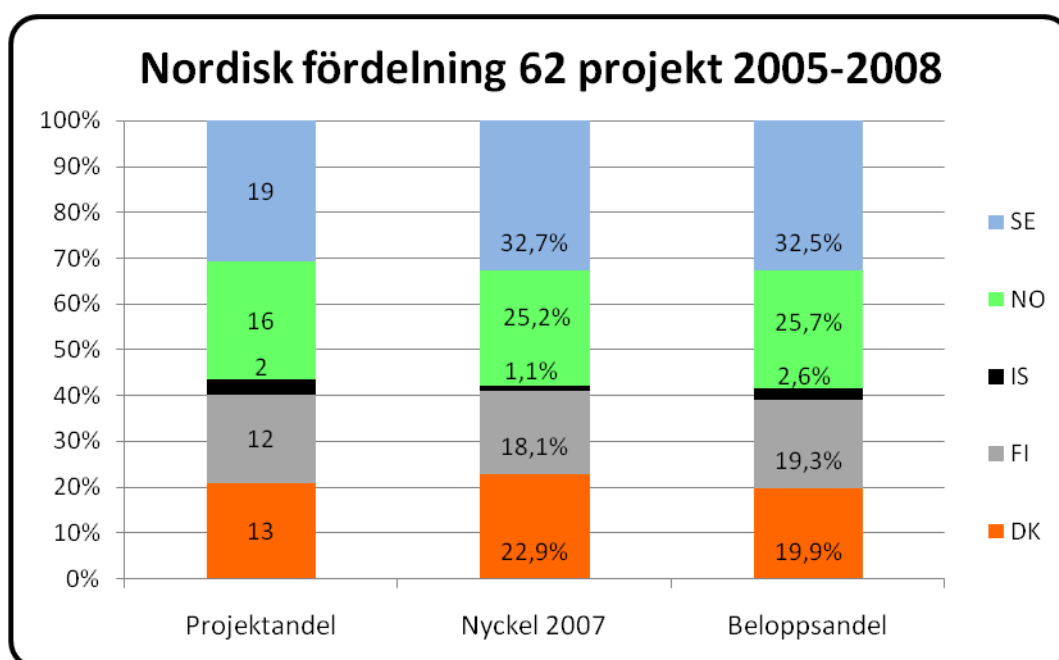
Bakom finansieringens nordiska fördelning ligger ett antal faktorer. Det kan gälla skillnader i geografisk marknad, bransch och affärskoncept som påverkar förstudiebudget och därmed risknivå och Nopefs andel. Finska företag har t.ex. nära till Ryssland, som också är det ledande affärslandet i ansökningarna från finska



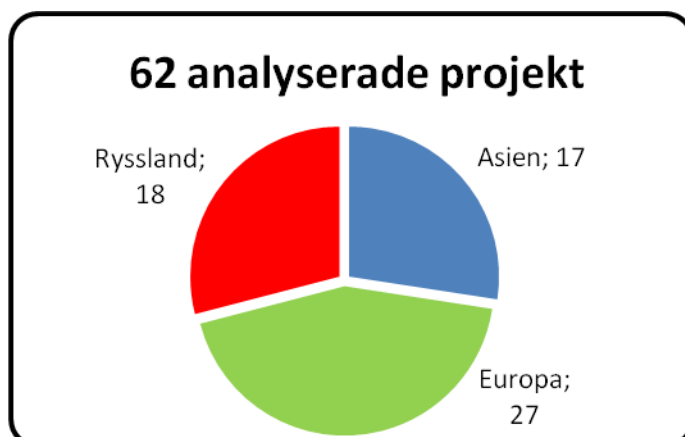
företag. Det kan också finnas skillnader i intresse för internationalisering, men orsakerna kan möjligen behöva analyseras närmare av Nopef.

3.2 Klassificering av de 62 projekten

Följande diagram visar motsvarande data för de 62 beviljade projekt som ingår i utvärderingen. Även här finns fördelningsnyckeln med för jämförelsens skull. Det genomsnittliga stödet från Nopef för dessa 62 projekt ligger på drygt 34 700 EUR, ca 13 % över snittet för Nopefs samtliga beviljade lån under perioden.

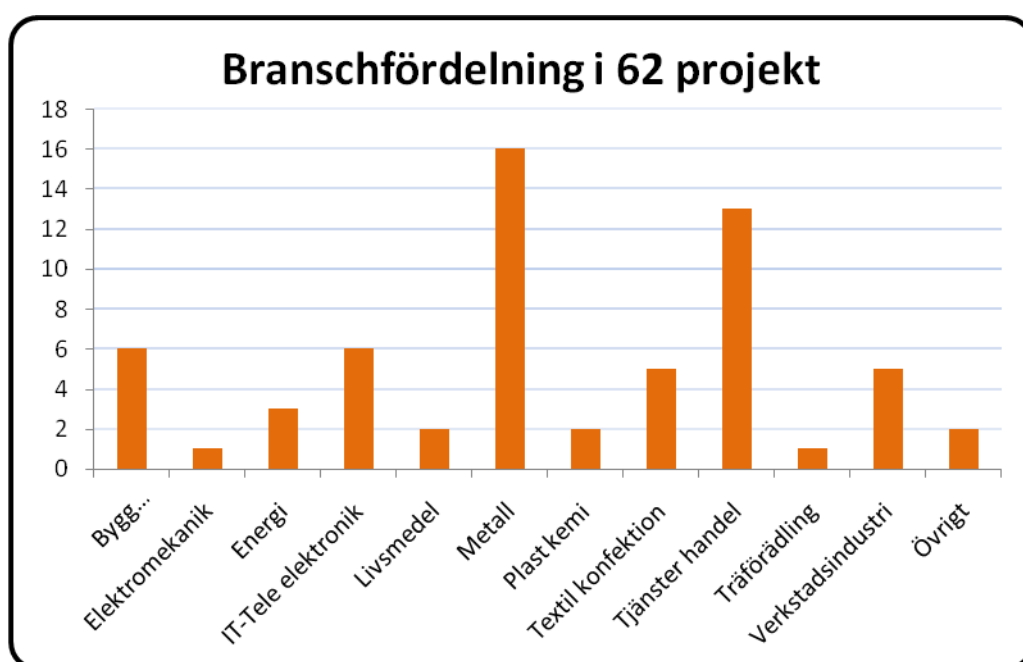


För de 62 projekten stämmer såväl projektfördelning som nordisk fördelning av beviljad finansiering bättre överens med fördelningsnyckeln. Undantaget är främst Danmark som är lite underrepresenterat, medan Island och Finland ligger över sina respektive andelar i fördelningsnyckeln.



Den geografiska fördelningen för de 62 projekten framgår av ovanstående diagram. Urvalet av projekt speglar Nopefs geografiska spridning under perioden. Europa dominerar, med Ryssland på andra plats, vilket kanske inte är förvånande med tanke på att Nopef hade stängt för nya ansökningar avseende projekt utanför Ryssland och Europa under perioden oktober 2005 t.o.m. 2007. Intresset för Asien är påtagligt starkt med tanke på att ansökningsperioden varit begränsad.

Nopef branschklassificerar varje projekt, vilket framgår av följande diagram. Metallbearbetande industri dominerar bilden tillsammans med tjänster och handel. Denna indelning är samtidigt relativt grov och lite intetsägande. Bakom rubriken metall finns även verkstadsindustri och produktion av t.ex. kablar, kullager och komponenter till möbler. Bakom rubriken verkstadsindustri finns t.ex. läkemedelsproduktion.



Utvärderingen av projektresultat och erfarenheter från Sveriges bilaterala anslag till Nopefs (NMR:s) närområdesprogram (se bilaga A) visade att 61 % av projekten (88 st.) hade etablering på den lokala marknaden som primärt syfte med sin internationella satsning.

Detta inkluderar ett antal fall när en nyckelkund har ställt krav på att underleverantören också skall etablera sig på den aktuella marknaden, i syfte att möjliggöra lokala leveranser. Som exempel kan nämnas IKEA som har som mål att göra 70 % av sina inköp från respektive etableringsland.

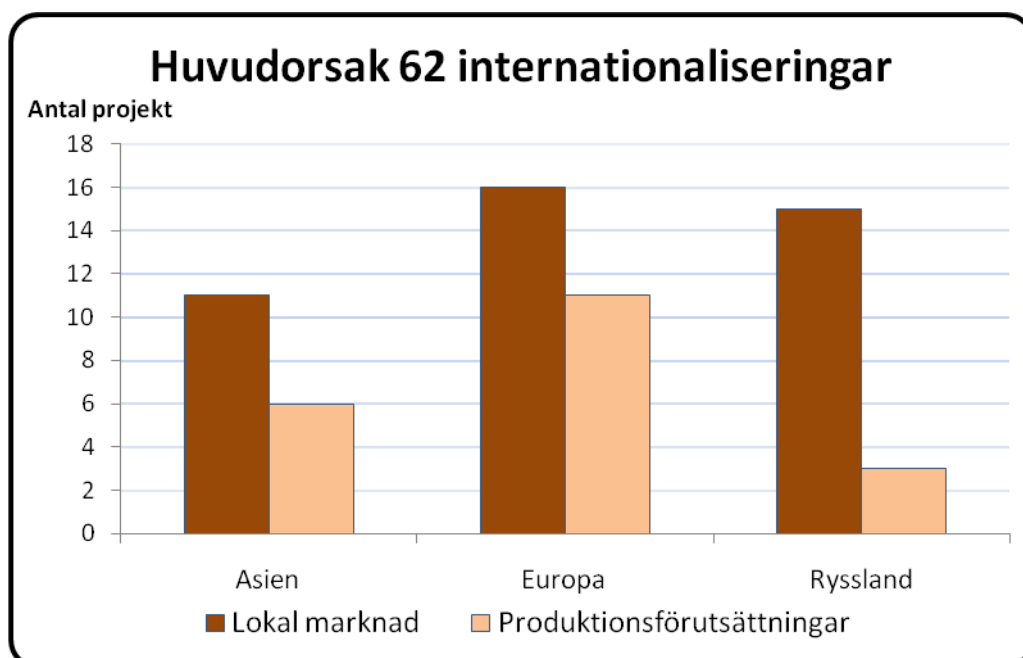
Motsvarande andel i den nu undersökta gruppen var hela 68 %. Intresset för lokala marknader dominerade alltså starkt som motiv för företagen. Övriga projekt har nämnt förbättrade produktionsförutsättningar som huvudmotiv för sin satsning på internationalisering. Detta inkluderade faktorer som lokal tillgång till bra råvaror,



kvalificerad arbetskraft för t.ex. verkstadsindustri eller elektronik samt undvikande av importtullar och underlättande av lokal certifiering via lokal produktion.

Etablering i syfte att reducera företagets tillverkningskostnader förekommer, men spelade successivt en alltmer marginell roll som huvudmotiv för internationell satsning. Ett undantag från detta återfinns i textil- och konfektionsindustrin, som finns representerad med produktionsrelaterade projekt i låglöneländer som bl.a. Vitryssland, Georgien och Bangladesh .

Intresset för den lokala marknaden är speciellt uttalat för projekt i Ryssland, men även i Asien så är antalet projekt med detta syfte mycket dominerande. Det gäller givetvis främst stora tillväxtmarknader som Kina och Indien, men även andra starka lokala marknader. Följande diagram visar hur företagets huvudmotiv för sin internationella satsning fördelar sig per geografisk region.



Företagens motiv för sin internationella satsning är givetvis ofta en kombination av både intresse för den lokala marknaden och förbättrade produktionsförutsättningar, men klassificeringen ovan är baserad på företagets egna uppgifter om vilken faktor som varit avgörande.

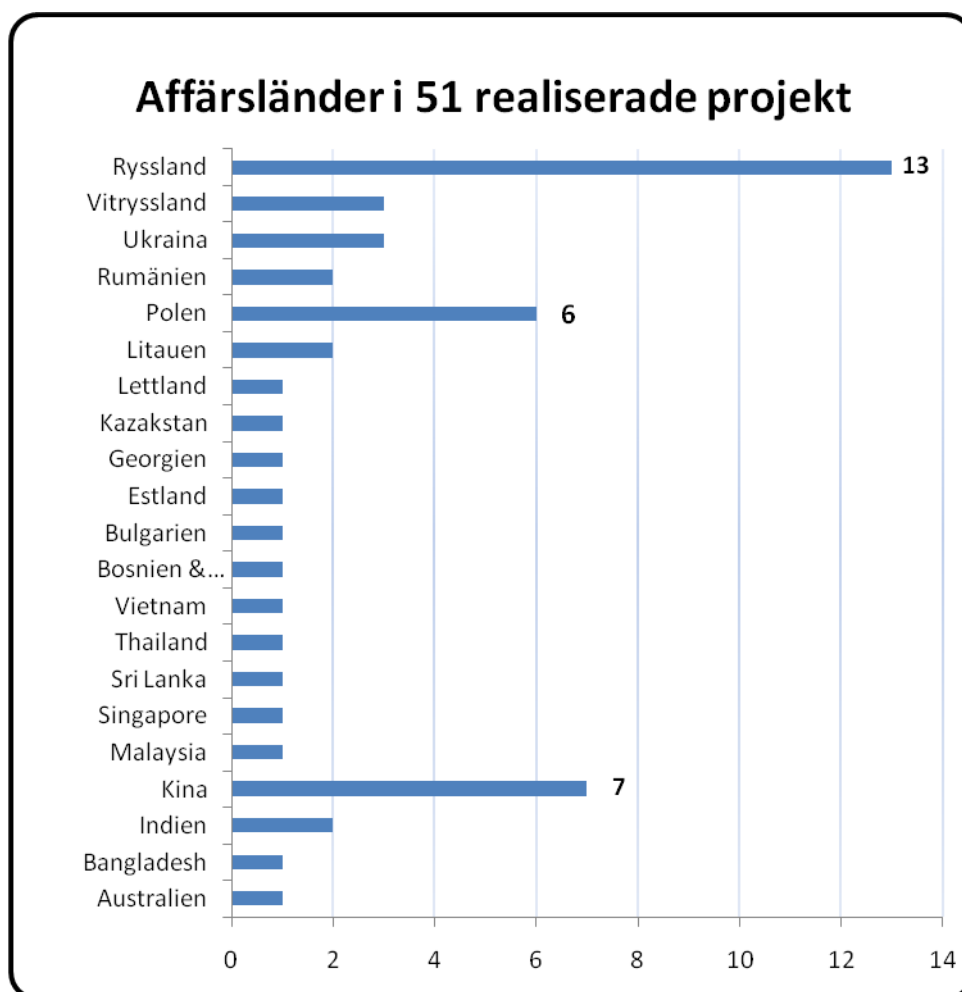
Slutsatsen är att den ofta uttalade oron för att företagen flyttar ut produktion och arbetsplatser från Norden inte stämmer. Istället söker de flesta företagen ta sig ut på intressanta tillväxtmarknader, i syfte att öka sin omsättning, förbättra sitt resultat och säkra sin långsiktiga konkurrensförmåga och överlevnad. Detta är en svår och tidsödande process, vilket kontakterna med företagen bekräftar.



4. Resultatanalys för 51 realiserade projekt

4.1 Översiktlig projektbild

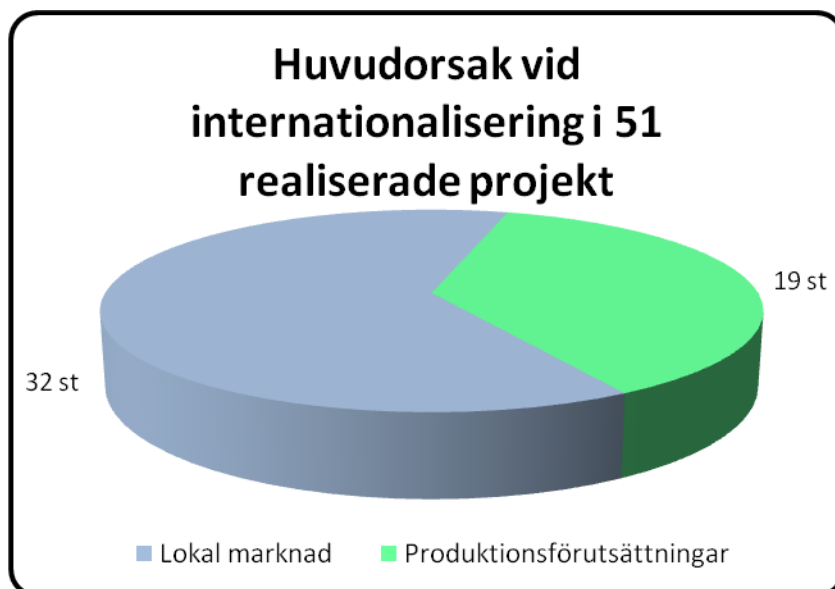
Från Nopefs portfölj av 481 beviljade projekt har som tidigare beskrivits 62 st. valts ut för närmare analys. Samtliga dessa har intervjuats, med separat redovisning för de 51 projekt som enligt Nopef har realiserats. Dessa genomförda projekt fördelar sig geografiskt enligt följande diagram. Bland enskilda länder dominerar stora tillväxtländer som Ryssland (med 25 % av projekten) och Kina, men även Polen framstår som ett attraktivt etableringsland.



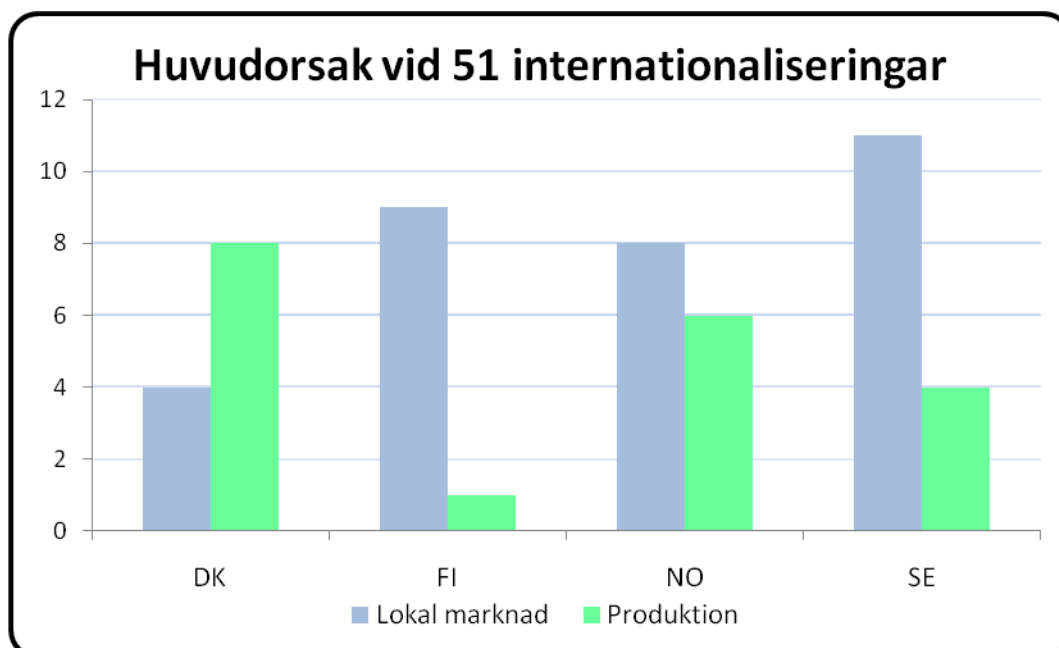
Många länder är representerade med enstaka projekt. I Central- och Östeuropa har de tre baltiska länderna och Polen försvunnit från Nopefs möjliga affärsländer från år 2008. Nopef kunde åren innan dess notera en viss anstormning av ansökningar avseende dessa länder. Samma tendens kan möjligen väntas för Rumänien och i viss mån Bulgarien, som är en del av Nopefs affärsländer t.o.m. år 2010.



En jämförelse av huvudskälet för internationell satsning har gjorts även för denna grupp. Liksom för 62-projektgruppen dominerar intresset för den lokala marknaden som huvudmotiv. Genomgången av de 11 orealiserade projekten visade samtidigt att 10 av dessa avsåg marknadsetablering, vilket tyder på högre risknivå.

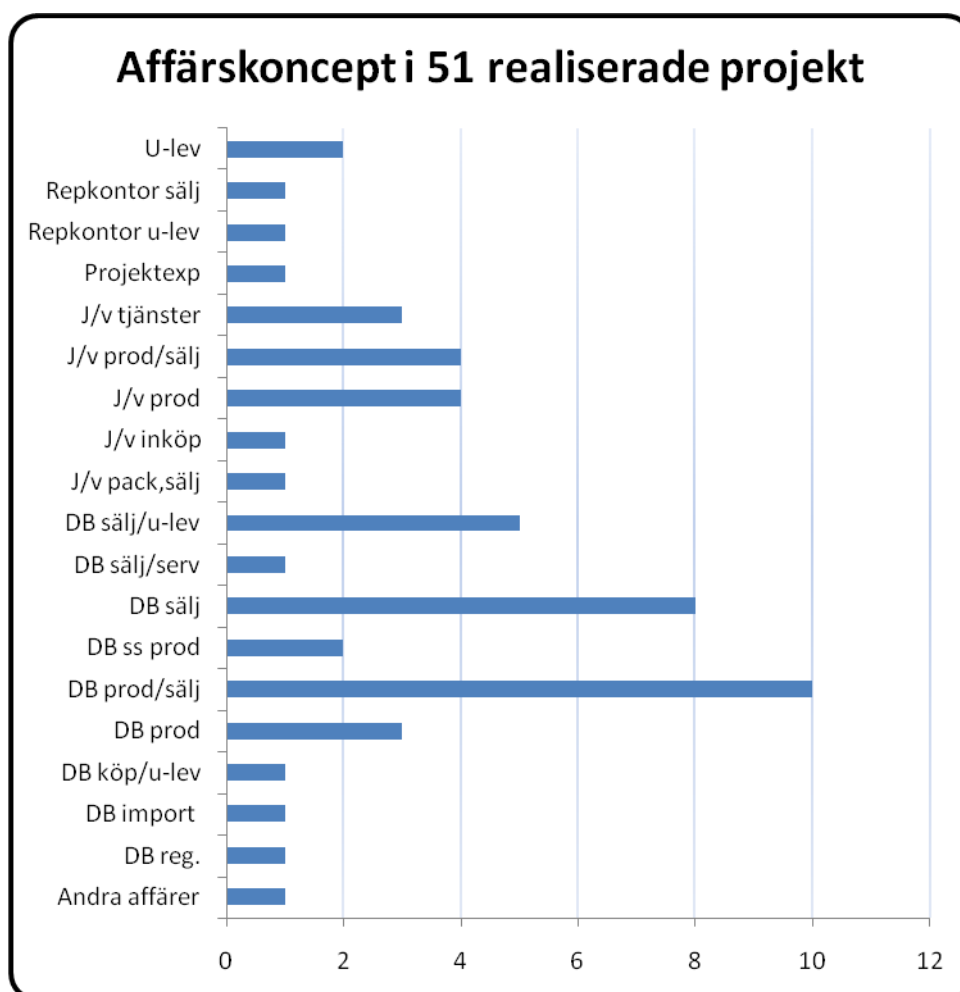


En kartläggning av huvudmotivet för respektive nordiskt lands projekt i följande diagram visar några intressanta skillnader. Danmark uppvisar ett avvikande mönster med dubbelt så många produktionsorienterade projekt som marknadsrelaterade. Det är främst bland danska projekt som etablering av produktion i lågkostnadsländer återfinns, men även etablering i syfte att säkra kvalificerad arbetskraft och andra produktionsförutsättningar.



Finland och Sverige har en mycket tydlig preferens för etablering med lokal marknad som huvudmotiv. I Finlands fall har bara ett projekt genomförts av produktionsskäl, och i detta fall för att dra nytta av lokala utvecklingsprodukter. Norge visar en mer balanserad bild, men fortfarande med lokal marknad som dominerande huvudmotiv.

En analys har också gjorts av de undersökta företagens genomförda affärskoncept. I hela 17 fall hade affärskonceptet ändrats i förhållande till vad som avsågs vid förstudiens början. I så gott som samtliga fall innebar detta att företagen beslutat ändra planerna på lokal produktion. Information och kunskap som kom fram som ett resultat av förstudien uppges ligga bakom detta.



De underliggande orsakerna inkluderar faktorer som svårigheter att finns lämplig mark och produktionslokal, kvalitetsproblem med lokala underleveransers, olämplig lokal samarbetspartner och högre produktionskostnader än beräknat.

I många fall har också marknadsanalysen och den pågående lågkonjunkturen påverkat både försäljning och tillgängliga finansiella resurser för utländska investeringar. I vissa fall har de nordiska företagen drabbats hårt i sina moderbolag och mer eller mindre tvingats dra i nödbromsen för tunga kostnader. Det innebär



inte att man har skrinlagt planerna på att etablera produktion utomlands, utan snarare att man reviderar och senarelägger sina tidsplaner.

Många företag har i detta läge valt att tills vidare koncentrera sig på försäljning baserad på export från befintliga produktionsanläggningar, medan andra tills vidare köper från lokala underleverantörer. Nästa steg är i vissa fall att sätta upp en lokal anläggning för sammansättning och förpackning, och så småningom investera i lokal produktion.

I andra fall fortsätter etableringsplanerna men i långsammare takt. Man registrerar ett dotterbolag, joint venture eller representationskontor och fortsätter att leta mark, lokaler, partners, leverantörer och få sina produkter certifierade på den lokala marknaden.

De projekt som har ambition att etablera sig på en lokal marknad påverkas givetvis av konjunktur och andra marknadsrelaterade problem, oavsett om det gäller tjänstesektorn eller försäljning av produkter baserade på export eller lokal produktion. Skillnaden består främst i investeringskostnad och behovet av rörelsekapital, dvs. ju högre kapitalbehov desto större riskexponering och krav på uthållighet.

4.2 Kvantitativa resultatmätt

Vid intervjuerna med företagens representanter har uppgifter inhämtats om följande kvantitativa mått:

- Projektrelaterade investeringar genomförda 2005-2008
- Planerade/budgeterade investeringar 2010-2011
- Ackumulerat projektrelaterat försäljningsvärde t.o.m. 2009
- Uppskattat försäljningsvärde 2010-2011
- Antal anställda hösten 2009

Uppgifterna har ingen bokföringsmässig korrekthet men är lämnade av företagens ledningspersoner och torde vara rimligt korrekta uppskattningar. Det är snarare storleksordning och samband med förstudie och Nopef-stöd som är relevant i sammanhanget.

Samtliga resultat är givetvis beroende av hur framgångsrika företagen är i sin etablering, men är också relaterat till affärskoncept och tidsfaktor. Det är uppenbart att projekt som går ut på att etablera produktion leder till större investeringar. Rent försäljningsbaserade affärskoncept tar som regel längre tid innan de uppnår stor omsättning.

Bland de frågor som ställdes under intervjuerna ingick dels Nopef-stödets betydelse för att förstudierna blev av och dels vilken betydelse som förstudien hade haft för genomförande av själva projektet. Företagens representanter har genomgående understrukit betydelse av Nopefs stöd för att kunna göra en tillräckligt omfattande



och noggrann förstudie. De extra resurserna har gjort det möjligt att anlita externa experter och att använda mer tid och egna resurser för förstudien.

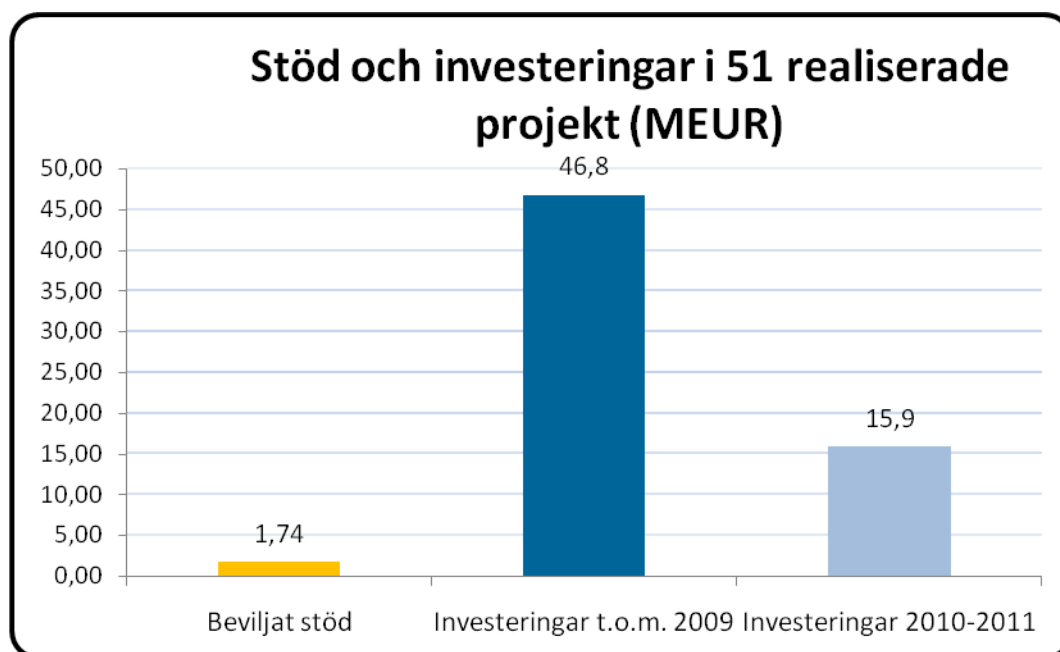
Lika positivt som själva riskdelningen och resurstillskottet omnämns värdet av dialogen och ansökningsprocessen för att få Nopef-stöd. Denna process har enligt företagen lett fram till bättre strukturerade förstudier och välplanerade etableringsprojekt.

Förstudierna har i de flesta fall visat sig vara av helt avgörande fall för att fatta riktiga beslut. Analys av marknad, konkurrens, tillståndsfrågor, produktionsförutsättningar, försäljning, distribution, investeringar, juridiska frågor, affärspartners, riskfaktorer, etc. har i vissa fall lett fram till beslut om att ändra affärskonceptet eller tagit fram underlag för konkreta handlingsplaner.

Det finns alltså ett tydligt samband mellan Nopefs stöd och de kvantitativa effekterna av projektens genomförande. Det innebär givetvis inte att projekten har genomförts p.g.a. Nopefs. Det finns många faktorer som spelar in i planering och genomförande av en internationell etablering, men enligt företagen själva har Nopefs stöd spelat en väsentlig roll i sammanhanget.

4.3 Investeringsbelopp

Följande diagram visar Nopefs stöd till de 51 realiserade projekten som har valts ut från perioden 2005-2008, samt genomförda och planerade investeringar.

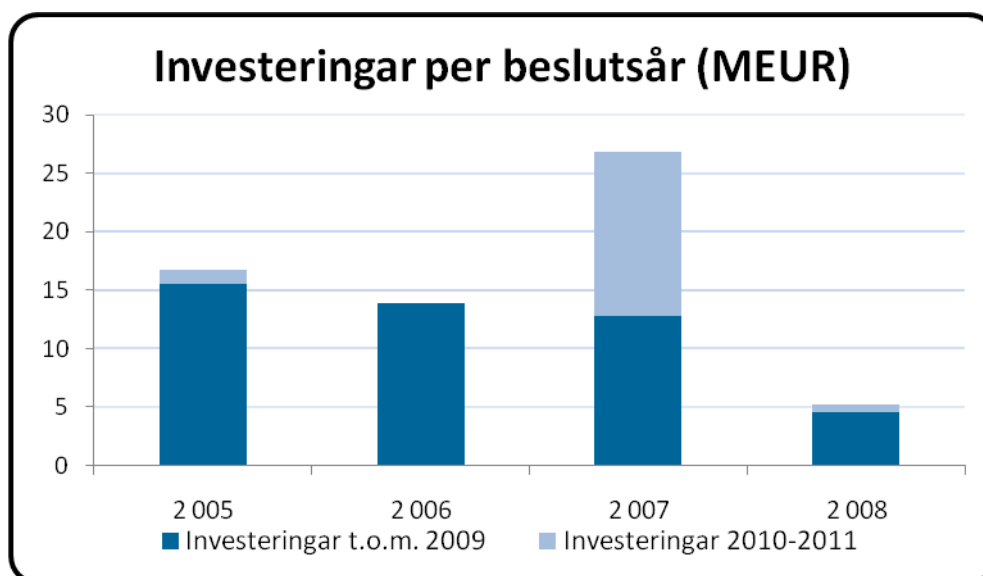


Det innebär att relationen mellan hittills genomförda investeringar och Nopefs sammanlagda stöd motsvarar faktorn 27. Uppskattningen för de två kommande åren är försiktigt gjord och påverkas av den pågående lågkonjunkturen. Om dessa siffror inkluderas så stiger faktorn till ca 37.

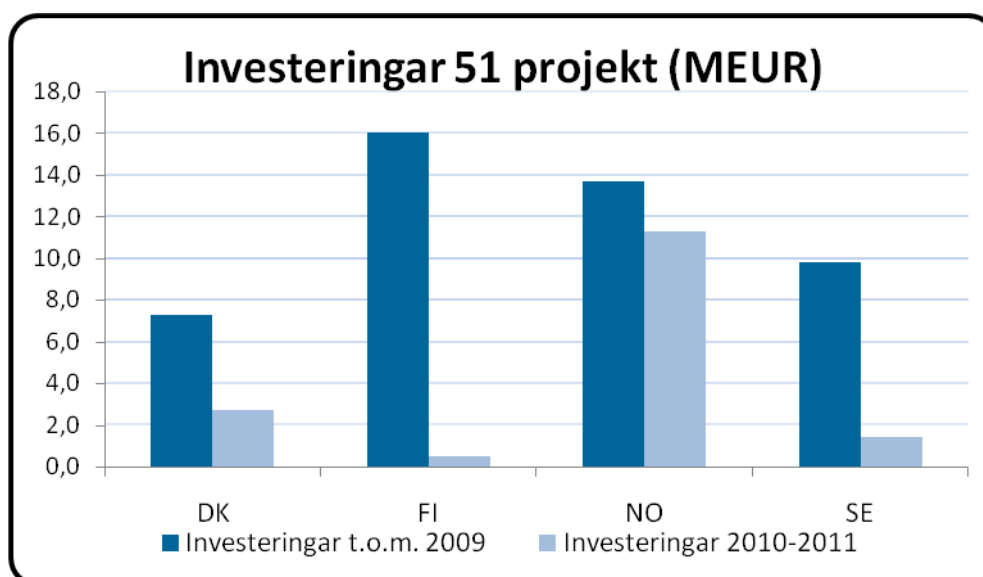


Som jämförelse kan nämnas UD-utredningen (bilaga A) som i totalundersökningen av svenska projekt kom fram till en faktor 11 respektive 20, dvs. relationen mellan investeringar och beviljat finansieringsstöd. Med hänsyn till att den nu gjorda utvärderingen är baserad på ett urval av genomförda projekt så verkar nivån rimlig.

Tidsfaktorns betydelse framgår av följande diagram, där investeringar per beslutsår för Nopefs stöd, och därmed ofta förstudiens startår. Siffrorna styrs av antalet projekt per beslutsår, affärsinriktning och framgångsfaktor. År 2005 fattades beslut för 19 av de projekten, år 2006 för 12 projekt, år 2007 för 11 och 2008 för 9 projekt.



Följande diagram visar trots att Danmark har fler produktionsinriktade projekt än Finland så är hittills genomförda investeringar väsentligt större i den norska gruppen. Orsaken ligger i två investeringstunga finska projekt i Ukraina och Ryssland. De danska investeringsprojekten är fler men väsentligt mindre i storlek.

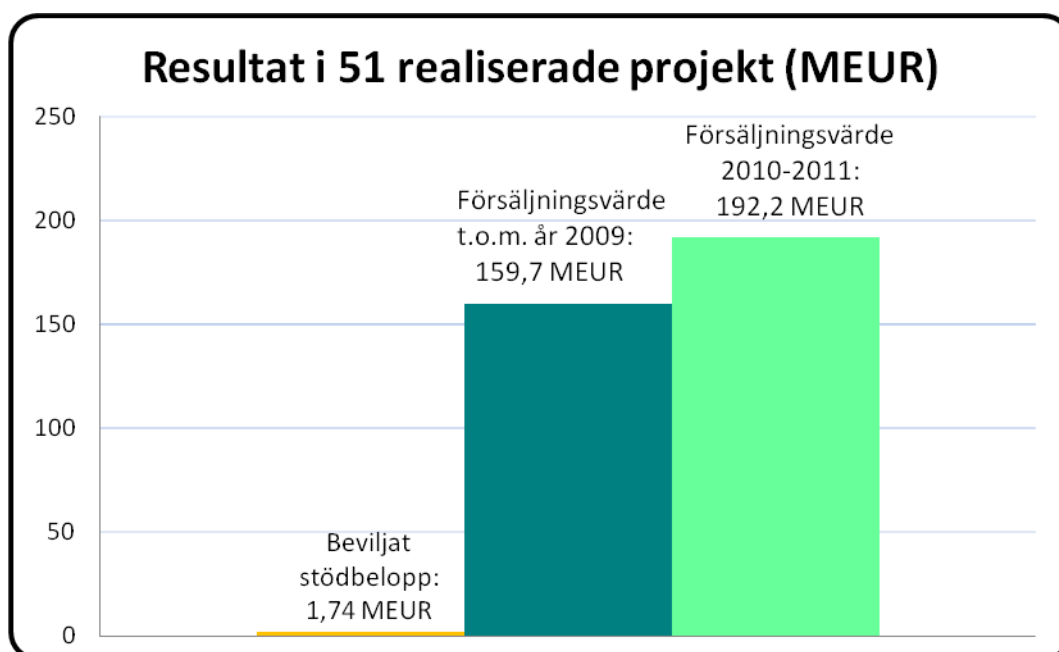


De höga investeringssiffrorna för Norge påverkas främst av två tunga genomförda produktionssatsningar i Rumänien och Ryssland samt en planerad sådan i Ukraina under den kommande tvåårsperioden. De svenska projekten är fler till antalet men med relativt låga investeringar som regel.

Det är uppenbart att enskilda projekt påverkar siffrorna och att inte alltför långtgående slutsatser bör dras av underlaget. En tydlig slutsats är dock det positiva sambandet och relationen mellan Nopefs stöd via de förstudier som leder fram till genomförandet av investeringar i vissa projekt.

4.4 Försäljningsvärden

Följande diagram visar projektresultat i form av projektrelaterat försäljningsvärde t.o.m. år 2009 och planerat/budgeterat för perioden 2010-2011. Med hänsyn till företagens önskemål om att inte offentligt redovisa data eller erfarenheter som kan vara känsliga ur affärssynpunkt så redovisar rapporten inte specifika uppgifter för enskilda eller namngivna företag.



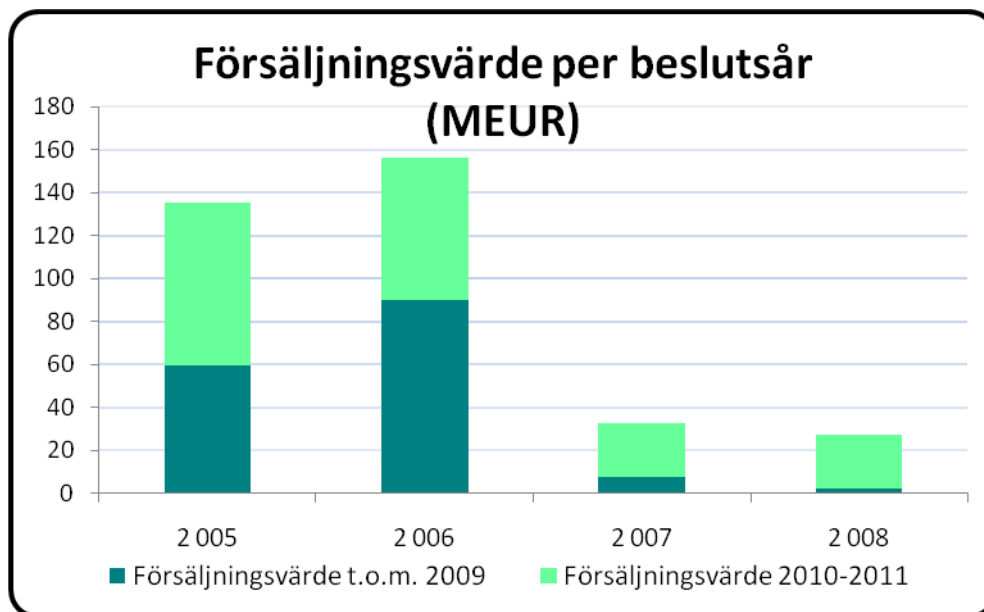
Nopefs stöd på sammanlagt 1,74 MEUR har alltså bidragit till att hittills generera ca 160 MEUR i projektrelaterat försäljningsvärde. Detta ger ett anmärkningsvärt hög multiplikatoreffekt på ca 90, som stiger till ca 200 om de kommande två årens uppskattade försäljningsvärde på drygt 190 MEUR inkluderas.

Som jämförelse kom UD-utredningen (bilaga A) fram till att motsvarande multiplikatoreffekt var 60 respektive 160 i relationen mellan försäljningsvärde och beviljat finansieringsstöd. Med hänsyn till att den nu gjorda utvärderingen är baserad på ett urval av genomförda projekt så verkar nivån rimlig.



I de fall där utländsk produktion tas tillbaka till moderbolaget för försäljning så baseras här det uppskattade försäljningsvärdet på fakturerat värde från produktionsbolaget, inte det väsentligt högre försäljningsvärdet på den europeiska (eller annan) marknaden. Uppskattningarna är därför medvetet försiktiga.

Liksom för investeringar har tidsfaktorn stor betydelse för utfallet, vilket framgår av följande diagram. Många projekt tar 2-3 år eller mer att genomföra från beslutsdatum. Försäljningssiffrorna bestäms av antalet projekt per beslutsår, affärsinriktning och framgångsfaktor. (Antal projekt: år 2005: 19, 2006: 12, 2007: 11 och 2008: 9.)



Försäljningsvärdet för beslutsår 2005 påverkas starkt av tre mycket framgångsrika projekt, varav två stycken i Ryssland och ett i Bangladesh. Från 2006 finns ytterligare två riktigt framgångsrika projekt i Ryssland och Rumänien. Med undantag för etableringen i Bangladesh så vänder sig projekten till den lokala marknaden och baseras på lokal produktion.

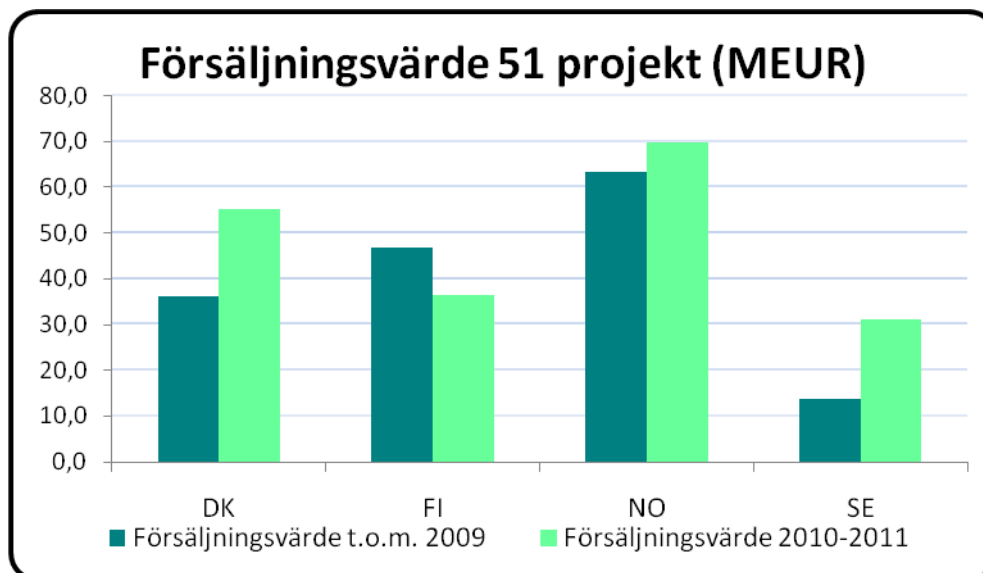
I en annan också mycket lyckad kategori återfinns från beslutsår 2005 etableringar i Kazakstan, Kina och Ryssland, varav de två senare är baserade på lokal produktion. Från beslutsår 2006 finns bland annat två framgångsrika projekt i Ryssland och ett i Ukraina, samt från 2007 två projekt i Ukraina och Polen.

Projektbesluten från 2008 har som regel inte hunnit ge avtryck av något betydande försäljningsvärde, men en etablering med både produktion och lokal försäljning i Sri Lanka framstår som mycket lyckad.

Många projekt har genererat viss försäljning, men ännu inte några höga värden. Detta kan i många fall tillskrivas den pågående lågkonjunkturen, även om undantag från detta också finns. Många projekt i Asien med beslutsår 2008 ser lovande ut men har ännu inte hunnit generera stora effekter.



En nedbrytning av försäljningsvärde per nordiskt land har gjorts nedan. Island är inte representerat, eftersom de två utvalda projekten inte finns med i kategorin genomförda projekt. Diagrammet visar att norska företag följt av finska hittills har genererat högst försäljningsvärde. Bakom detta ligger främst ett mycket framgångsrikt norskt projekt i Rumänien med produktion och försäljning av kullager samt två finska projekt i Ryssland med höga försäljningsvärden.



De relativt höga värdena för danska projekt kan härledas till bl.a. ett framgångsrikt projekt i Ryssland avseende produktion och försäljning av software för industriella processer samt det tidigare nämnda textilprojektet i Bangladesh. Det finns också ett framgångsrikt och relativt nytt projekt Polen som baseras på produktion av stålkomponenter till möbelindustrin.

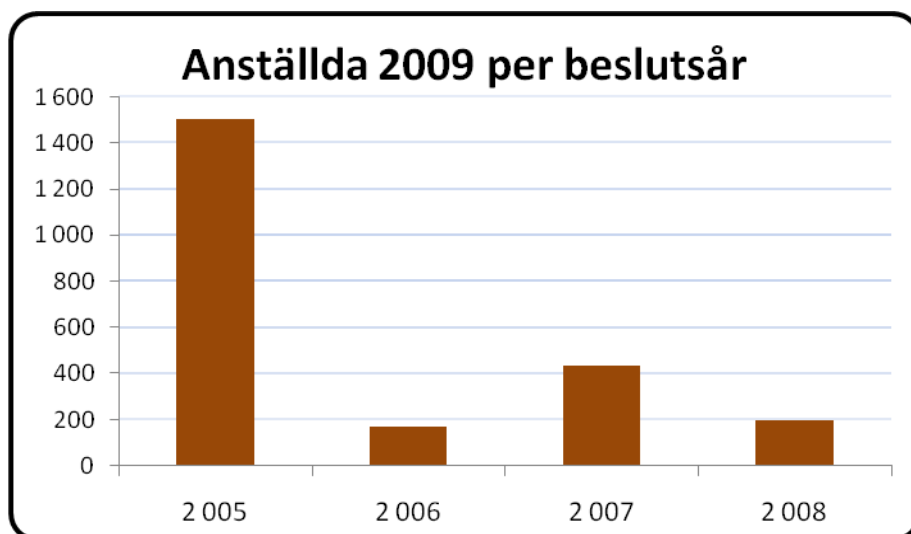
De svenska projekten har en mycket tydlig tonvikt på lokala marknader och är dessutom av senare datum och har ännu inte hunnit generera så stora försäljningsvärden. Bland de hittills mest framgångsrika projekten kan nämnas ett pelletprojekt i Ryssland, produktion av elektronikkomponenter i Sri Lanka och formsprutade komponenter i Kina.

4.5 Sysselsättning

Uppgifter om antalet sysselsatta hösten 2009 har inhämtats under intervjuerna. Mycket få av projekten har påverkat antalet sysselsatta i moderbolagen i Norden. Något undantag finns inom textilindustrin, men detta är också konjunkturrelaterat. I de flesta fall har den framgångsrikt genomförda internationaliseringen stärkt företagets konkurrenskraft och storlek, vilket också marginellt har ökat sysselsättningen i hemmabasen.

Det följande diagrammet visar uppskattade antalet anställda i de projektrelaterade etableringarna.

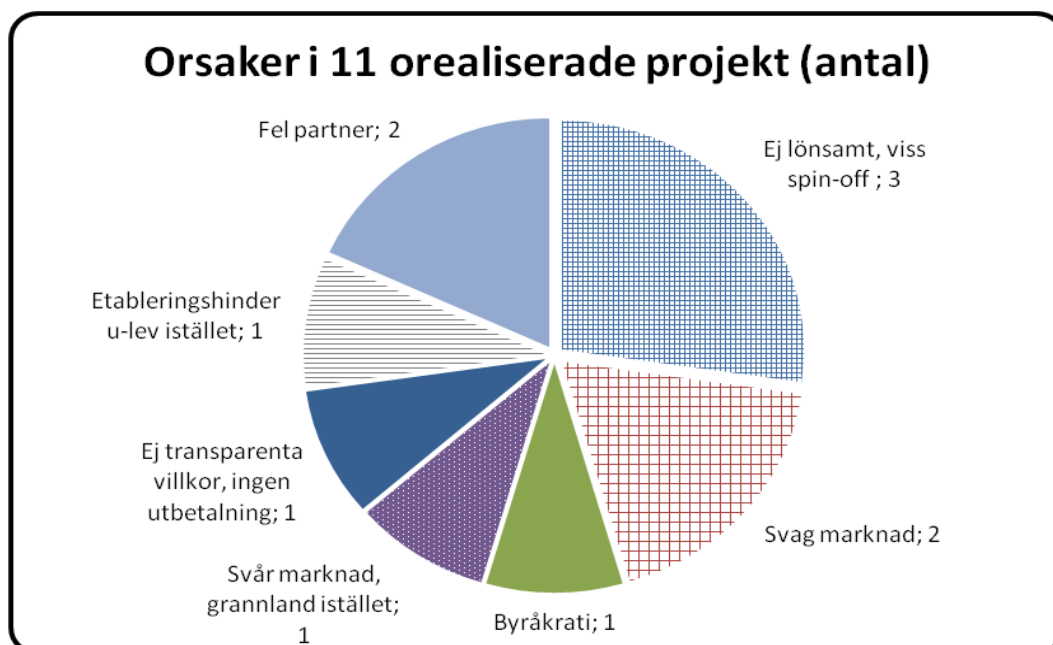




Det stora antalet för beslutsår 2005 beror främst på personalintensiva projektet i Bangladesh inom textilindustrin. Många av projekten har ett annat syfte än att reducera tillverkningskostnaderna och är därför ofta kapitalintensiva och bemannade av ett begränsat antal och högt kvalificerade anställda.

5. Analys av 11 orealiserade projekt

Intervjuer har också gjorts med de 11 projekt som har registrerats som orealiserade. Kontaktpersonerna har här ombetts kommentera den huvudsakliga orsaken till att projekten inte genomfördes. Orsakerna åskådliggörs i nedanstående diagram.



Orsakerna kan indelas i tre kategorier: marknadsrelaterade orsaker, lokal partner och regelverk. Sex projekt hänvisar till marknadsrelaterade orsaker och ger som

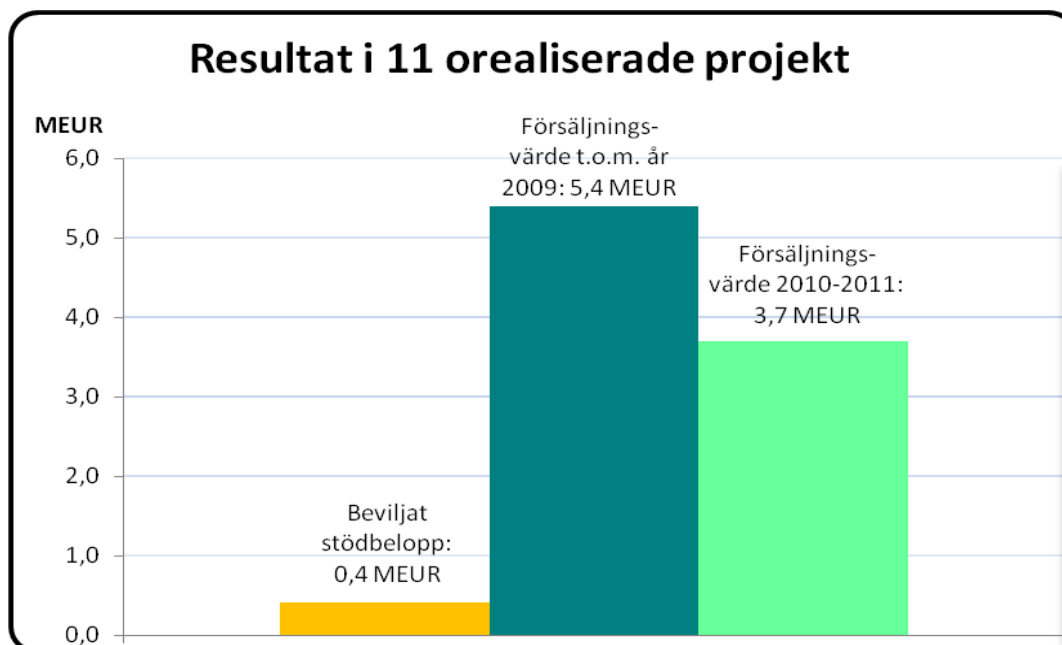


exempel svag marknad, olönsam marknad och svår marknad (hård konkurrens). Två projekt har kommit fram till att den tilltänkta affärspartneren var fel och därför avstått från att realisera planerna. Tre projekt nämner regelverket, dvs. etableringshinder (Rumänien), byråkrati (Serbien) och bristande transparens (Vitryssland).

Ofta är det en kombination av orsaker som har bidragit till beslutet att inte gå vidare. En förstudie kan visa att marknaden är för svag för den aktuella produkten eller tjänsten och dess planerade kostnader och prisnivå. Detta kan uttryckas som svag lönsamhet, allmänna marknadsproblem, för tidig etablering, kundernas låga värdering av hög kvalitet, hård priskonkurrens eller felaktig affärsidé.

Förstudierna visar sig ha fått fram fakta som har lett till beslut om att inte genomföra de planerade koncepten. Förstudierna har på inget sätt varit misslyckade, utan tvärtom fyllt sitt syfte att ta fram relevant beslutsunderlag och i vissa fall undvika kostsamma felsatsningar.

Undersökningen visar också att vissa projekt har gett spin-off effekter i form av andra affärer. I ett fall har förstudien utnyttjats till att etablera verksamhet i ett grannland istället, och via detta bolag göra affärer både där och i det ursprungligt planerade affärslandet (Rumänien). I ett annat fall har kontakter och kunskap utnyttjats till en alternativ affärsverksamhet på samma marknad (Kaliningrad i Ryssland). I ett tredje fall avstod företaget från att etablera egen produktion (Ryssland) och arbetar istället med underleverantörer och gör vissa affärer.



Diagrammet ovan visar alltså att Nopefs stöd på 0,4 MEUR till de 11 projekten, vid sidan av att ha bidragit till att undvika kostsamma felsatsningar, också har genererat försäljningsvärden på hittills 5,4 MEUR och ytterligare 3,7 MEUR de närmaste två åren.



6. SME-företagens internationalisering

6.1 Strategier, affärsupplägg och risk

Nopefs målgrupp är nordiska SME-företag som vill genomföra en förstudie för att undersöka och förbereda genomförandet av ett internationellt affärskoncept. Detta kan antingen ske i form av etablering eller projektexport. Nopefs namn, Nordiska Projektexportfonden, är numera klart missvisande om verksamhetens inriktning.

Med projektexport avses egentligen systemexport, vilket förutsätter en hög grad av komplexitet: Export av enskilda komponenter eller produkter inkluderas inte i begreppet och förstudier för sådana affärskoncept erhåller inte Nopef-stöd. I praktiken är det mycket svårt att överhuvud taget hitta något projekt avseende projekt-/systemexport i Nopefs portfölj.

En anledning till detta kan vara att det har blivit färre nordiska SME-företag som har kapacitet att klara av denna typ av affärsupplägg. Det har också blivit vanligt att en potentiell kund för t.ex. ett avloppsreningsverk eller en biogasanläggning kräver att leverantören etablerar ett samägt företag tillsammans med kunden eller någon annan lokal part, i syfte att genomföra design, upphandling, leverans, byggnation, installation, igångsättning och drift under en period. Denna typ av upplägg tangerar gränsen för etablering och benämningen systemexport är tveksam.

Ett nordiskt SME-företag som ska etablera sig utomlands har två alternativa strategier och huvudmotiv:

Alt 1: Tillgodose behovet på sin befintliga marknad via produktion eller inköp från en internationell etablering.

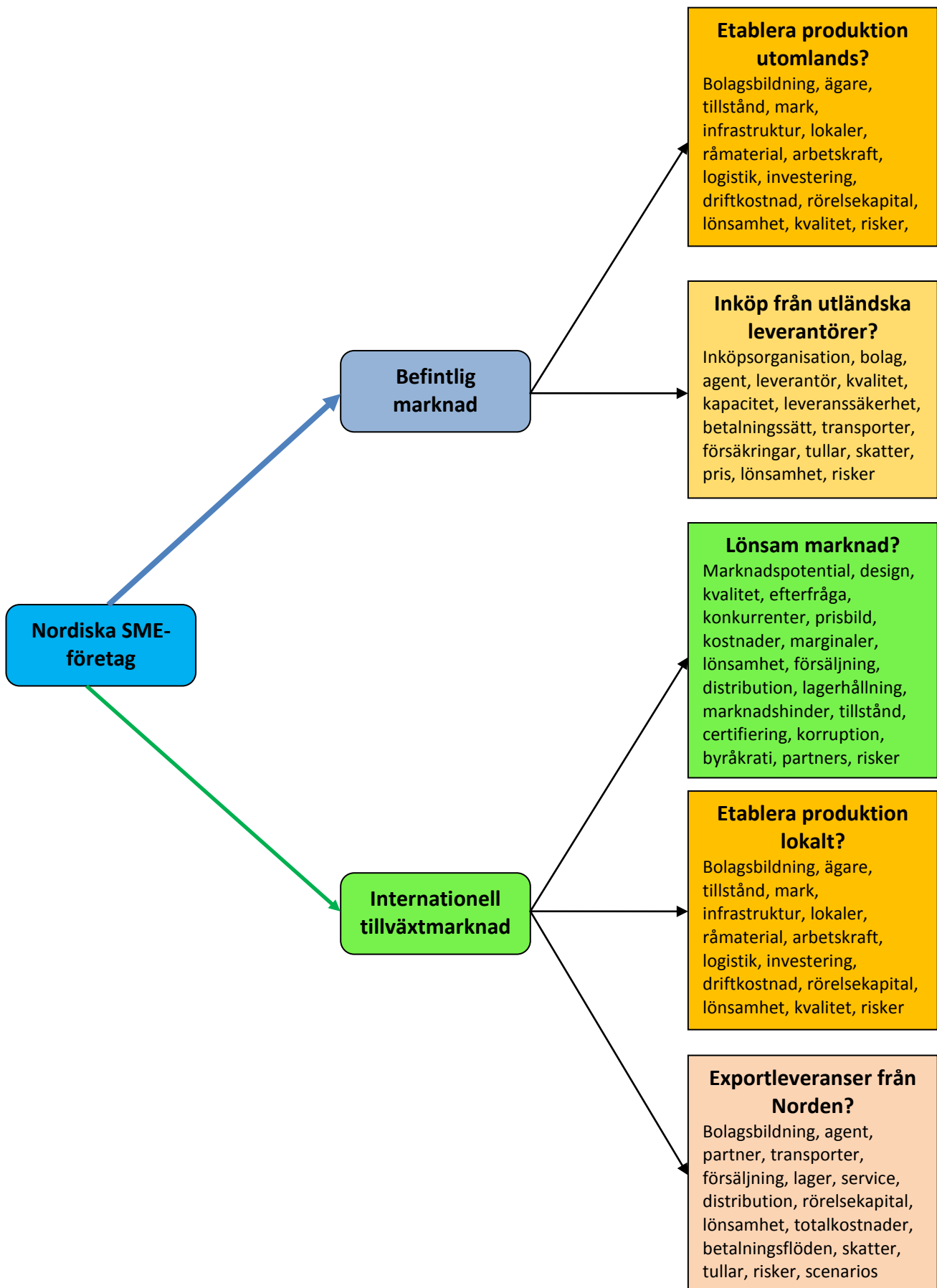
Alt 2: Etablera sig på en intressant tillväxtmarknad internationellt, antingen via lokal produktion och försäljning eller via leveranser från befintliga produktionsfaciliteter och försäljning lokalt.

Detta innebär att risknivån i alternativ 2 är betydligt högre och därmed behovet av mer omfattande förstudier och förberedelser, eftersom företagen måste analysera både marknadsförutsättningar och produktionsalternativ. Genomförandet av ett sådant affärsupplägg (baserat på lokal produktion) är också betydligt mer kostsamt och riskfyllt än alternativ 1, som ju inte berör marknadsfrågor på samma sätt.

Denna analys bekräftades vid intervjuerna med de 62 företagen och andra näringslivsrepresentanter. En klar majoritet (68 %) av företagen hade valt alternativ 2 för sin förstudie och planerade utlandsetablering. Det visade sig också att 10 av de 11 realiserade projekten var marknadsdrivna enligt alternativ 2.

Slutsatsen är att risknivån är högre, omfattningen på en förstudie är större, och behovet av riskdelning och resurstillskott från Nopef är extra stort i dessa fall.





4.4 Nopefs geografiska inriktning

Nopefs uppdrag är stärka nordiska SME-företags internationella konkurrenskraft genom stöd till projektstudier och förberedande affärsaktiviteter. stadgar och direktiv säger att verksamheten avser riskfinansiering av projektförberedande aktiviteter i samband med nordiska SME-företags internationalisering.

Nopefs verksamhet skall vara efterfrågestyrd. Syftet är ju att främja och stödja nordiska företag i sin internationalisering. Den enda geografisk begränsning som görs i stadgarna är att stöd inte ska beviljas till projekt inom EU:s och EFTA:s medlemsländer. Undantag från denna regel har under senare gjorts de tre första åren som medlemmar (2005-2007) för de baltiska länderna och Polen samt för Rumänien och Bulgarien (2007-2010).

Under 2000-talets första hälft erhöll Nopef bilaterala tilläggsanlag för närområdesutveckling från de nordiska länderna. Det innebär att mycket av verksamhetens fokus kom att hamna på Ryssland samt Central- och Östeuropa. Dessa medel räckte f.ö. till att bevilja projekt även efter att själva anslagen erhöles. Dessutom tog Nopef beslutet att av resursskäl inte behandla ansökningar avseende projekt utanför Ryssland, Central- och Östeuropa från oktober 2005 t.o.m. 2007.

Konsekvensen av detta har blivit att även många tidigare kunder hos Nopef inte har klart för sig vilka geografiska begränsningar som gäller. Intervjuerna visade att det hos många företag lever kvar en bild att projekt utanför Europa inte kan finansieras. Begränsningen innebär också att många nordiska företag missade möjligheten att etablera sig t.ex. i Asien och andra marknader utanför Europa under en period av stark ekonomisk tillväxt.

Detta visar vikten av kontinuitet och att tillfälliga eller permanenta geografiska begränsningar bör undvikas. Det skall f.ö. noteras att beslutet att inte finansiera projekt inom EU/EFTA är fattat av NMR. Utvärderingen av Nopef år 2004 (av Björn Andersson, AIEKA AB) slog fast att det inte föreligger några formella hinder (inom vissa beloppsramar) i EU:s regler för statsstöd för att Nopef skall kunna finansiera förstudier även i länder inom EU och EFTA. Detta avser såväl nya som befintliga medlemsländer och intervjuade företag uttrycker behov och intresse för detta.

De s.k. särskilda kommissionsförfordningarna styr medlemsstaternas möjligheter att införa olika typer av stöd. Stöd av mindre betydelse, dvs. stödprogram eller enskilda stödsatser som ges till ett och samma företag och som inte överstiger 100 000 EUR under en treårsperiod, kan införas utan anmälningsplikt. Undantag görs för rent exportstöd samt för vissa branscher (jordbruk, fiske, transporter).

För stöd överstigande denna gräns kan ett förenklat informationsförfarande tillämpas om stödet ges till små och medelstora företag samt för utbildning.



Med exportstöd avses inte kostnader för deltagande i mässor, kostnader för studier och rådgivning som är nödvändiga i samband med introduktion av en ny eller befintlig produkt på en ny geografisk marknad.

Slutsatsen är därför att det inte föreligger några formella hinder (inom ovan nämnda ramar) för att Nopef skall kunna finansiera förstudier även i länder inom EU och EFTA.

Det kan för ett litet företag vara väl så svårt, riskfyllt och resurskrävande att etablera sig även på andra marknader inom EU och EFTA. I ett rent näringslivsfrämjande perspektiv skulle det vara effektivt med en möjlighet till riskreduktion via finansiering från Nopef även när det gäller övriga EU- och EFTA-länder. Intervjuerna med nordiska företag inom ramen för denna utredning bekräftar att denna möjlighet efterfrågas.

Nordiska företags internationella konkurrenskraft hävdas bäst på marknader med stark ekonomisk tillväxt. De nordiska ländernas näringsliv har delvis olika struktur och branschriktning. Det innebär att även starkt specialiserade SME kan hävda sig internationellt på så avlägsna marknader som t.ex. Asien, Latin- och Nordamerika.

Tillväxt för nordiska företag och därmed för nordisk ekonomi förutsätter, med hänsyn till den begränsade marknaden i Norden, export till och/eller etablering på ekonomiska tillväxtmarknader. Hit räknas bland annat EU, Ryssland, Kina och USA.

Slutsatsen är att det är olämpligt att begränsa Nopefs möjligheter till att finansiera förstudier genom att lägga några som helst geografiska begränsningar på verksamheten.

4.3 Nopefs nytta, profil och villkor

De intervjuade företagen och näringslivsorganisationerna har utan undantag uttryckt uppskattning över Nopefs sätt att arbeta och nyttan av det stöd som ges till förstudier. Det är både själva ansökningsprocessen och finansieringsstödet i sig som nämns. Kravet att tvingas formulera och motivera sin affärsplan, budget, affärsupplägg, tidsplan, riskanalys, partnerval, marknadsplan, etc. anses ha stärkt kvaliteten på projekten och minskat risker och kostnader vid genomförandet.

Nopef-stödets betydelse för att själva förstudierna kommit till stånd är ofta begränsad. Däremot har tidpunkten tidigarelags samt omfattningen och kvaliteten på förstudierna avsevärt förbättrats. Externa konsulter och experter har kunnat anlitas. Detta har lett till att mer relevant beslutsunderlag tagits fram och att dyrbara felsatsningar kunnat avstyras.

Nopef är fortfarande relativt okänt hos målgruppen, trots många års verksamhet och informationsaktiviteter. Det talar för att nya initiativ behövs för att nå ut med budskapet om möjligheter till finansiering. Kontakter med olika potentiella nordiska



och nationella näringslivsorgan och institutioner har hittills gett ett magert resultat i form av nya ansökningar.

De intervjuade företagen uttrycker också vikten av att erhålla riskdelning och katalysatoreffekten av Nopefs stöd. Den förbättrade kvaliteten på förstudierna leder i många fall till reviderade och förbättrade affärsupplägg och lägre riskexponering.

Nopefs namn är missvisande och bör ändras. Verksamheten är inte främst inriktad på att finansiera projektexport. Ett möjligt och mer neutralt namn skulle kunna vara Nordiska Internationaliseringsfonden (NIF), men huvudsaken är att ett tydligt och mer neutralt namn kan identifieras.

Nopefs kompetens och möjliga verksamhetsområde (enligt stadgarna) täcker egentligen mer än förstudier. Fonden kan också finansiera andra projektförberedande aktiviteter. Det finns ett tydligt behov av riskfinansiering även i ett ännu tidigare skede, när företagen undersöker möjliga marknader och sin konkurrensförmåga. Detta inkluderar också s.k. projektspaning, vilket kan beskrivas som förberedande aktiviteter innan förstudien av en eventuell internationell etablering.

Nopefs kompetens skulle också kunna matcha skedet efter förstudiens slut och innan själva investeringen och etableringen. Denna fas kan i många fall bli 1-2 år lång, beroende på behovet av ytterligare undersökningar av t.ex. affärspartners, infrastruktur, förhandlingar, tillståndsprövning, certifiering, bolagsbildning, etc. Vissa företag har svårt att klara av detta och skulle behöva riskdelning även i denna fas.

Exempel på aktiviteter och kostnader (avseende tid samt utlägg för resor, boende, konsulter, tolkar, etc.) i tidiga projektskedet som kan delfinansieras:

- a) Utvärdering (due diligence) av identifierade partners samt eventuella företagsköp (finansiellt, produktion, kunder, ägare, distribution, miljöhantering, personal).
- b) Förstudie (teknik, marknad, ekonomi, finansiell analys, finansiering, organisation, management) inför ett företags beslut om eventuell etablering och/eller annan investering som syftar till utveckling och expansion.
- c) Anlitande av expertis avseende gällande lagstiftning, tillståndskrav, miljöprövning, certifiering, moms- och tullregler, skattefrågor, förhandsbesked, finansiering.
- d) Förberedande förhandlingar med potentiella partners.
- e) Förberedande undersökning av tillgång, pris och kostnad för att förvärva, hyra eller iordningställa mark och lokaler för produktion, lager eller försäljning
- f) Behovsanalys och planer för produktion, distribution, transporter, lager, reservdelsförsörjning, service, kvalitetssystem, bemanning och utbildning.



- g) Behovsanalys avseende teknisk infrastruktur (vatten, avlopp, el, värme, kommunikationer).
- h) Förberedande kontakter med potentiella kunder, distributörer och underleverantörer.

En fråga har också ställts till företagen om Nopefs villkor. Företagen är självklart nöjda med formen avskrivningslån, som ju innebär efterskänkning (i normalfallet) och ett nettotillskott av resurser. Samtidigt uttrycker de flesta företag en försiktig positiv inställning till villkorslån. Just i lågräntetider upplevs kanske inte ett eventuellt villkorslån som lika förmånligt, men principen att betala tillbaka (helt eller delvis) om man lyckats med en etablering uppfattas som överensstämmande med affärsmässighet.

En sådan möjlig förändring bör dock utredas närmare innan den införs. En mycket slutsats är att villkor och administration i så fall måste vara synnerligen enkla och tydliga. Det finns egentligen bara ett skäl för att införa en sådan förändring, nämligen om det skulle ge ett återflöde av medel från lyckade projekt och på så sätt förstärka resurserna att utöka verksamheten. Detta måste dock vägas mot risken att tappa intressanta projekt och kostnaden för att administrera återbetalningen.

Nopef finansierar idag upp till 40 % av de godkända förstudiekostnaderna, i praktiken ofta en lägre andel av den totala förstudiebudgeten. Stödets storlek (i genomsnitt drygt 30 000 EUR) tenderar att närma sig den gräns när det kan förlora en del av sin katalysatoreffekt.

4.4 Nordisk nytta

Det kanske viktigaste motivet för att driva Nopefs verksamhet är, förutom de konstaterade nyttoeffekterna för företagen, att den nordiska plattformen säkerställer att SME-företag i de nordiska länderna har samma möjligheter att erhålla förstudiestöd. Detta innebär ett komplement till de nationella stödformer som endast finns i vissa av de nordiska länderna. Nopefs verksamhet i nordisk regi säkerställer alltså att nordiska SME får samma möjligheter till finansieringsstöd och alltså kan samarbeta och konkurrera på egna villkor.

Nopef kan samtidigt vidta åtgärder för att ytterligare förbättra den nordiska nyttan av finansieringen. Ett företag som står i beredskap att genomföra en förstudie och en internationell etablering har som regel ett behov av mer kunskap och information om marknaden ifråga. Den omfattande databasen med sammanlagt 4 200 ansökningar och företagskontakter utgör en möjlighet för mer aktiv match-making och kontakter mellan företagen.

En möjlighet är att arrangera temaseminarier i Nopefs regi i respektive nordiskt land. Viktigt är att arrangemangen görs i Nopefs namn, med mer synlighet som resultat än vad som annars skulle vara fallet. Den nordiska ”flaggan” gör det också möjligt att informera om andra nordiska initiativ och möjligheter för företagen.



Ett annat förslag är att Nopef försöker att aktivt uppmuntra till kontakter och samarbete mellan nordiska företag eller mellan företag och institutioner. Såväl databas som temaseminarier ger möjlighet för detta. Ett annat bra exempel är Finnpartnership i Finland, som på sin webbsida publicerar namn och uppgifter om företag som söker affärspartners. Detta gäller såväl finska som utländska företag (i detta fall från de utvecklingsländer som programmet avser). Informationen

Det är också viktigt att förstärka bilden av nordiskt samarbete ute på de marknader som SME-företagen etablerar sig. Detta bör ges uttryck i praktiska fördelar för företagen att ha erhållit finansiering från en nordisk institution och att tillhöra ett nordiskt nätverk. På vissa tillväxtmarknader kan olika former av fysiska och virtuella nordiska kluster och nätverk, i syfte att underlätta samarbete, utbyte av information och andra kontakter. I dagsläget är det nordiska samarbetet mycket osynligt utanför Europa, med undantag från broschyrer som kan finnas på ambassaderna.

Möjligheterna för SME-företag att erhålla riskfinansiering och stöd för förstudier är ytterst begränsade med undantag från Nopef. I Finland finns nämnda Finnpartnership som kan upp till 70 % bidrag till förstudier avseende projekt i de fattigaste utvecklingsländerna och 50 % i övriga utvecklingsländer. Det finns också ett stödprogram i Finland för projekt i nordvästra Ryssland.

I Sverige administrerar Tillväxtverket (f.d. NUTEK) tillsammans med Swentec, på uppdrag av Sida, programmet DemoMiljö för projekt i utvecklingsländer. Programmet erbjuder finansieringsstöd inom sektorerna luftmiljö, vatten och sanitet, avfallshantering energibesparing, förnybar energi, markförorening, buller och urbana transporter. Gåvostöd kan ges på upp till 3 MSEK, (motsvarande högst 50 % av kostnad för utrustning och 80 % för tjänster) för import av svensk utrustning eller systemkunskande i samband med genomförande av demonstrationsprojekt. Resterande del ska finansieras av kontraktspart i ett partnerland. Projekten skall tillföra partnerlandet ny kunskap eller ny teknik och skapa en miljöteknisk referens för ytterligare svenska leveranser på den aktuella marknaden.

Gåvostöd på upp till 0,3 MSEK kan också ges till små och medelstora företag för förberedande insatser i form av förstudier för projekt, som i sin tur kan leda till en ansökan om demonstrationsprojekt. Bidraget kan uppgå till högst 80 % av den totala kostnaden för förstudier. Kostnaden för konsultinsatser får uppgå till max 50 % av det totala bidraget. Programmet ger en möjlighet för svenska företag att nå nya marknader i samarbetsländer i Afrika, Asien, Latinamerika samt Öst- och Centraleuropa

Svenska UD:s Projektexportsekretariat (FIM-PES) delfinansierar med gåvomedel (inom ramen för EU:s statsstödsregler) förstudier och andra aktiviteter i tidiga skeden av projektexport (kontraktsdiskussioner, förstudier, förprojektering, upphandlingsunderlag för utrustning) i samband med investeringar i större anläggningar eller sammanhängande systemlösningar inom infrastruktur. Ofta rör



det sig om investeringar från några hundra miljoner kronor och uppåt. Genomförandet kräver som regel politiska beslut i investeringslandet, ofta avlägsna och/eller svårbearbetade marknader. Finansieringen av investeringarna involverar ofta internationella finansieringsorgan. Det svenska stödet ges till svenska konsultföretag som bistår kunden med projektens förberedelser, i syfte att förbättra möjligheterna för industrin att konkurrera vid kommande upphandling.

I övrigt har inte några specifika stödprogram för förstudier kunnat identifieras. Nopefs verksamhet i nordisk regi utgör därför ett värdefullt komplement.

7. Förslag till utveckling och initiativ

- 1) Förslagen till initiativ och åtgärder ges i syfte att ytterligare förbättra nyttan för målgruppen av Nopefs verksamhet ges. En förutsättning för vissa av förslagen är att Nopef ges utökade resurser. Nopef har under de senaste åren kunnat ligga kvar på en hög nivå, dvs. antalet beviljade lån, på verksamheten. Anledningen är främst återföringar av outnyttjade medel och ännu inte allokerade resurser från de tidigare bilaterala anslagen för närområdesutveckling.

Dessa medel närmar sig nu slutet och Nopef tvingas snart att påtagligt skära ned antalet beviljade lån och lånebelopp. Denna utveckling vore olycklig med tanke på de mycket positiva effekter, både kvantitativt och kvalitativt, som utredningen visat att Nopef bidrar med till nordiska SME-företag som ska etablera sig internationellt. Nopefs ledning och styrelse rekommenderas begära utökade anslag från NMR, alternativt söka bilaterala anslag för vissa öronmärkta aktiviteter och finansiering.

- 2) Förbättra kunskapen om Nopefs existens och inriktning via information och deltagande i olika arrangemang. Ett sätt att öka både intresset är att temaseminarier arrangeras i Nopefs regi i de olika nordiska länderna. Avsikten är att ha ett sektortema eller marknadsrelaterat tema som känns relevant och aktuellt för företagen. Detta blir också ett tillfälle att informera om ”success stories” och andra nordiska finansieringsinstitutioner. Artiklar om framgångsrika projektexempel kan också publiceras i olika tidningar, eftersom de har ett nyhetsvärde för media.
- 3) Byt namn på Nopef till något som knyter an till verksamheten och som fungerar på olika nordiska språk samt engelska. Ett möjligt förslag kan vara Nordiska Internationaliseringsfonden (NIF).
- 4) Undvik geografiska begränsningar, oavsett om de är tillfälliga eller långsiktiga. Bäst är att företagets behov och prioriteringar får styra, dvs. att Nopef är efterfrågestyrt. Undantag bör dock göras för vissa länder som innebär hög säkerhetsrisk eller liknande. Frågan om finansieringen av förstudier för projekt inom EU bör omprövas.



- 5) Utnyttjande av databasen över 4 200 ansökningar i syfte att främja samarbete och/eller utbyte av information om och erfarenheter av svåra marknader. Detta nätverk och denna databas utgör en slumrande potential till bättre projekt och i vissa fall samarbete i någon form.
- 6) Överväg utökad riskandel samt högre belopp till projekt som avser etableringar på internationella marknader. Denna typ av projekt har en högre risknivå och behöver lägga mer resurser på förstudien för att greppa förutsättningar som kan påverka etableringens genomförbarhet. Samma möjlighet kan prövas för att stimulera projektsatsningar i prioriterade länder och sektorer (t.ex. miljö-, energi- och klimatpåverkande projekt).
- 7) Bättre uppföljning, utvärdering och dokumentation av projektens hållbara resultat. Detta förutsätter att Nopef kan behålla och underhålla kontaktpuppgifter för företagen eller att dessa har rapporteringsplikt efter några år. En annan möjlighet är att ad-hoc-mässigt anlita externa konsulter för uppgiften.
- 8) En ny typ av företagande växer fram, som inte alltid baseras på långvarig verksamhet i Norden. De kan röra sig om entreprenörer som via direktetablering internationellt kan bygga upp en lönsam verksamhet som också gynnar nordiska intressen. Nopef föreslås pröva om denna typ av företagande kan vara effektivt att stödja, och undersöka intresset för detta inte minst i de nordiska länder som har smal branschstruktur.
- 9) Finansiera projektförberedande aktiviteter både före och efter förstudieskedet och på så sätt bredda Nopefs profil från att vara förstudiefinansiär till att vara aktiv på allt projektförberedande arbete. Villkoren för dessa olika faser kan möjligen skilja sig, eftersom skedet efter förstudien ligger närmare genomförande och lönsam verksamhet, villkorslån skulle därför kunna övervägas i fasen före förstudien. De tidiga skedena bör dock vara finansierade med bidrag eller avskrivningslån..
- 10) Fortsätt diskussionerna med NDF och NEFCO i syfte att diskutera samarbete och Nopef-finansiering av förstudier för projekt inom miljö, klimat och energi.
- 11) Ta kontakt med de myndigheter och organisationer i Norden som jobbar med utfasning av biståndet till förmån för ”business to business”. Syftet bör vara att diskutera hur Nopef på ett proaktivt sätt kan stödja företagsinitiativ på dessa marknader i samarbete mellan företag och olika institutioner (t.ex. Swedsurvey).

Stockholm 30 september 2009

Björn Andersson

AIEKA AB



Bilaga A: Svensk utvärdering av Nopefs närområdesprogram

Sverige allokerade under perioden 2001-2004 drygt 25 MSEK, motsvarande ca 2,75 MEUR, i bilaterala anslag till Nopefs närområdesprogram. Medlen kanaliserades via Östersjömiljardsekretariatet vid Utrikesdepartementet i Sverige. Som ett led i utvärderingen av Östersjömiljard 2 lät UD:s enhet UD-EC under 2006 genomföra en utvärdering av måluppfyllelse och utfall. Utvärderingen genomfördes av Björn Andersson, AIEKA AB.

Utvärderingen baserades på telefonintervjuer med projektledning och management, plus vissa kompletterande möten och andra kontakter, med samtliga 88 företag som beviljades Nopef-stöd under perioden 2001 t.o.m. september 2005 (brytpunkt för analyserade projektresultat). Utvärderingens mycket positiva slutsatser beträffande måluppfyllelse och resultat baserades därför på ett underlag av relevant kvalitet och tillförlitlighet.

- i. Utvärderingen konstaterade att Nopefs stöd med en anmärkningsvärt hög verkningsgrad bidragit till att stärka målgruppens konkurrensförmåga och tillväxt i det geografiska närområdet.
- ii. Samtliga projekt avsåg etablering i nordvästra Ryssland, Estland, Lettland, Litauen, Polen samt från 2002 även Ukraina. Under en period efter de baltiska ländernas och Polens inträde i EU-gemenskapen år 2004 rådde tveksamhet om Nopefs verksamhet var förenlig med EU:s regelverk för statsstöd, men finansieringsbesluten återupptogs när NMR konstaterat att så var fallet.
- iii. Företagen underströk att Nopefs stöd varit avgörande för möjligheterna att genomföra en tillräckligt noggrann och omfattande förstudie och beslutsunderlag. Finansieringsstödet hade förutom resursförstärkning ofta fungerat som katalysator för företagsledningens beslut att genomföra förstudien.
- iv. Betydelsen av noggranna förstudier underströks även i de fall som de bidragit till att undvika kostsamma felsatsningar. En fjärdedel av de hittills genomförda projekten hade ändrat sitt affärsupplägg efter information under förstudien.
- v. Mer än hälften av de 88 de förstudier som hittills hade beviljats Nopef-stöd hade vid brytpunkten resulterat i en genomförd företagsetablering. Förstudier pågick fortfarande i 12 fall och bedömdes komma att förbättra utfallet ytterligare.
- vi. Vid årsskiftet 2005/2006 hade de 47 projekt som hittills lett fram till etablering genererat investeringar på drygt 290 MSEK och försäljningsvärden på drygt 1 560 MSEK. Det innebär att beviljat stöd hade haft en **multiplikatoreffekt på drygt 60** räknat på omsättningsvärdet, baserat på företagens egna uppgifter och bedömning av vilken betydelse som Nopefs stöd inneburit för att uppnå dessa resultat.



- vii. Utredningen inkluderade även planerade (budgeterade) investeringar och försäljning de kommande två åren 2006-2007. Dessa uppgifter pekade på ytterligare investeringar på drygt 210 MSEK och försäljning motsvarande 2 450 MSEK. Nopefs beviljade stöd skulle då motsvara en **multiplikatoreffekt på 160** räknat på genererat och budgeterat försäljningsvärde.
- viii. De höga värdena dominerades av tre mycket framgångsrika projekt, varav två genomfördes i Polen och avsåg den lokala marknaden. Slutsatsen om stödets effektivitet skulle dock vara densamma om dessa projektresultat av någon anledning exkluderades.
- ix. De äldsta projekten hade genererat högst kvantitativa värden. Intervjuerna bekräftade att det i många fall tagit relativt lång tid att genomföra etableringen innan den gett utslag i ökad försäljning. Uthållighet visade sig vara en lika viktig faktor som bra produkter och affärsidé. Skillnader i affärskultur, språk och behovet av resurskrävande insatser för att bygga upp produktion, försäljning och distribution bidrog till detta.
- x. I genomsnitt hade drygt 61 % av projekten avsikten att etablera sig på den lokala marknaden som huvudmotiv för sin internationalisering. Detta motiv var mest framträdande i Rysslandsprojekten, där hela 83 % av projekten siktade på att ta sig in på denna tillväxtmarknad. I vissa fall bestod detta av att en nyckelkund ställt som krav att deras svenska underleverantör skulle etablera sig på samma marknad, för att möjliggöra lokala leveranser.
- xi. Resterande del av projekten hade förbättring av produktionsförutsättningar och konkurrensförmåga som huvudmotiv för sin internationella satsning. Detta inkluderade faktorer som tillgång till råvaror, kvalificerad arbetskraft och undvikande av importtullar via lokal produktion. Etablering i syfte att reducera företagets tillverkningskostnader förekom, men spelade successivt en alltmer marginell roll som huvudmotiv för etablering i det geografiska närområdet.
- xii. Företagen uttryckte också värdet av att tvingas formulera en tydlig strategi, affärsplan, budget, marknadsanalys och annat underlag för att erhålla Nopefs stöd. Ansökningsprocessen och dialogen med handläggarna hade stärkt förstudiernas kvalitet och företagens medvetenhet om risker och möjligheter.



Bilaga B: Begrepp och definitioner

Utredaren har funnit anledning att definiera betydelsen av vissa begrepp, i syfte att klargöra hur dessa har använts för utvärderingen av projektresultat och behov.

B.1 Projektbaserade förstudier

Detta är benämningen på insatser som Nopef kan delfinansiera. En förutsättning är att en föreslagen aktivitet bedöms avse framtagande av konkret beslutsunderlag och/eller förberedelse av affärsaktivitet.

Nopef finansierar inte generella marknadsanalyser eller andra breda undersökningar. Krav ställs på att insatserna skall vara relaterade till konkreta planer avseende företagets internationalisering eller projektexport.

Såväl förstudier som andra aktiviteter måste vara av förberedande karaktär. Det betyder att Nopef inte finansierar genomförande av åtgärder, såsom investeringar i lokaler och maskiner, marknadsföring, rörelsekapitalbehov och liknande. Förstudier och förberedande aktiviteter kan t.ex. omfatta följande arbete:

- Due diligence av identifierade partners och möjliga förvärv (t.ex. finansiell status, produktion, kunder, ägare, distribution, miljöhantering).
- Upprättande av affärsplan och annat beslutsunderlag för genomförande av etablering eller andra former av genomförande.
- Analys av gällande lagstiftning, tillståndskrav, miljöprovning, certifiering, moms- och tullregler, skattefrågor, förhandsbesked samt bankkontakter.
- Förberedande förhandlingar med potentiella partners.
- Undersökning av tillgång, pris och kostnad för att förvärva, hyra eller iordningställa mark och lokaler för produktion, lager eller försäljning.
- Behovsanalys och plan för produktion, distribution, transporter, lagerhantering, reservdelsförsörjning, service, kvalitetssystem, bemanning och utbildning.
- Förberedande kontakter med potentiella kunder, distributörer och underleverantörer.
- Behovsanalys avseende infrastruktur (vatten och avlopp, el, värme, kommunikationer, etc.).

B.2 Bransch

Det finns inga branschbegränsningar när det gäller Nopefs möjligheter att finansiera förstudier. Det är däremot angeläget att det sökande företaget är projektansvarigt och bedöms ha tillräckliga resurser och kompetens för att genomföra en eventuell



etablering. En grundförutsättning är att projektet avser internationalisering (etablering) eller projekt/systemexport .

B.3 Nordiska SME-företag

Nopefs definition av målgruppen små och medelstora företag är förankrad hos NMR och innebär företag med färre än 500 anställda och mindre än 100 miljoner EUR i omsättning. Programmet finansierar inte nystartade företag utan referenser.

Nopef skärpte sin tolkning av koncerntillhörighet år 2005 och tar sedan dess hänsyn till eventuell koncernstorlek, inte bara det sökande företaget.

B.4 Realiserat/genomfört projekt

Nopef klassificerar projektstatus på basis av företagens rapportering (vanligtvis var sjätte månad). Ett projekt bedöms som realiserat om det vid slutrapporteringen har uppnått de mål som är definierade i förstudieansökan samt i Nopefs beslut.

Detta kan t.ex. handla om att ett dotterbolag har etablerats eller att köpeavtal för förvärv av lokalt bolag eller lokal har undertecknats. Denna klassificering görs relativt snart efter avslutad förstudie, som regel i samband med att ett företag får sin kostnadsredovisning och slutrekvisition godkänd.

Någon ytterligare uppföljning av projektstatus eller effekter, efter att avtalsrelationen med Nopef är avslutad, utförs inte. Det finns inte heller några krav på företagen att efterrapportera utfall och effekter till Nopef.

B.5 Affärskoncept

Nopef finansierar förstudier som syftar till internationalisering (etablering) eller systemexport. Benämningen systemexport används ofta istället för begreppet projektexport för att understryka att det krävs en viss grad av komplexitet. Förstudier som syftar till att etablera export eller import via fristående agenter eller återförsäljare bedöms inte vara kvalificerade för Nopef-stöd. Anledningen är att företagens risktagande i dessa fall bedöms vara för begränsad.

Affärskonceptet produktionssamarbete har bedömts innebära så pass begränsat risktagande att Nopefs finansiering av sådana förstudier inte prioriteras

Vanligt förekommande affärskoncept är:

- Dotterbolag för försäljning av produkter på lokal marknad
- Dotterbolag för produktion och försäljning på lokal marknad samt andra länder
- Dotterbolag inom tjänstesektorn för lokal marknad
- Export eller import av råmaterial eller produkter (utan lokal bearbetning eller annan förädling)
- Joint-venture (samägt) bolag med lokal partner för produktion och/eller försäljning av produkter eller tjänster på lokal marknad



- Projektleveranser eller systemexport
- Samarbetsavtal med lokal partner avseende produktion och/eller försäljning
- Samarbete med självständiga återförsäljare

B.6 Affärsvolym som har genererats som en följd av förstudien och dess föreslagna åtgärder

Detta har definierats som bruttovärdet av den försäljning som företagen kan relatera till förstudien och genomförandet av de åtgärder som studien föreslog. Det är således försäljningsvärde för det utländska bolaget som har efterfrågats, inte förädlingsvärde eller tillverkningskostnad..

Uppgifterna har lämnats av VD, marknadschef eller ekonomichef och bedöms vara kvalificerade uppskattningar. När företagen har angett ett intervall (t.ex. 3-4 MEUR) så har mittvärdet använts i sammanställningen.

B.7 Investeringsvärde som har genererats som en följd av förstudien och dess föreslagna åtgärder

Detta omfattar t.ex. investeringar i köp och/eller iordningställande av mark, lokaler, maskiner, kostnader för extern expertis under genomförandet, utbildning av personal, marknadsinvesteringar (som inte bedöms som löpande rörelsekostnader), företagsköp, etc.

Uppgifterna har lämnats av VD, marknadschef eller ekonomichef och bedöms vara kvalificerade uppskattningar. När företagen har angett ett intervall (t.ex. 3-4 MEUR) så har mittvärdet använts i sammanställningen.

