

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Projektets navn	FFI Growth
EU medfinansiering (kr.)	10.003.000,00

Vedhæftede filer

ABP Growth Interesstilkendegivelse 13-09-2015.pdf

Asiros.pdf

Bilag 12 FIH.docx

Bilag 1 Evaluering_af_differentieringspuljen_270814.pdf

Bilag 10 KIC Foodbest.pdf

Bilag 10a Accelerace.pdf

Bilag 2 Facilitering Growth AquaPri.pdf

Bilag 3 Strategiske partnerskaber AFP.pdf

Bilag 4 ASG-EEN.pdf

Bilag 5 Strategiske partnerskaber Rapporten.pdf

Bilag 6 Ciderwinkel.pdf

Bilag 7 Raw Snack Buyers event og Camps.pdf

Bilag 8 Kapital Growth Dansk And.docx

Bilag 9 EFVF.pdf

DFC Growth Interesse tilkendegivelser_3.pdf

Jobskabelse differentieringspuljen.pptx

VHM Growth Interesstilkendegivelse.pdf

1. Vigtig information før du ansøger

Jeg har gjort mig bekendt med indholdet i denne menu Ja

2. Valg af investeringsprioritet og aktivitet

Vækstfora m.m.	Vækstforum Midtjylland
Program	Regionalfonden
Prioritetsakse	2. Flere vækstvirksomheder
Investeringsprioritet	2.1 Udvikle og gennemføre nye vækstplaner for SMV'er
Aktivitet	2.1.A Vækstplaner for SMV'er

Kort vurdering af overensstemmelse mellem projektet og investeringsprioriteten

Det overordnede formål for FFI Growth er at bidrage til en styrket konkurrenceevne for danske SMV'er i fødevareklyngen gennem kommercialisering af nye innovationssamarbejder – og dermed øge/accelerere deres vækst. Dette vil også betyde jobskabelse og eksport på længere sigt.

FFI Growth vil fokusere på at kommercialisere og markedsforberede nye forretningsidéer, -modeller og nye produkter/processer fra SMV'er i fødevareklyngen. I initiativet skal disse nye muligheder udvikles og styrkes gennem facilitering af innovationssamarbejder mellem SMV'er og vidensmiljøer. Konkret skal innovationssamarbejderne i FFI Growth bevirke, at:

- ...de deltagende virksomheders innovative forretningsidéer får udviklet og realiseret deres kommercielle potentiale gennem en faciliteret proces, hvor der er fokus på vækstplanlægning, sparring og kobling til relevante netværk af investorer og/eller fremtidige kundegrupper
- ...at de deltagende virksomheders innovative forretningsidéer modnes til marked eller til investering gennem målrette forretningsudvikling, plan for vækstfinansiering og kommercialisering.

Dette skal – sammen med de tilknyttede aktiviteter i projekterne FFI POP og FFI Development - bevirke at:

- ...de deltagende virksomheders konkurrenceevne styrkes, og dermed fremme investeringer og resultere i vækst på omsætning, jobskabelse og eksport.
- ... de deltagende virksomheder får en højere innovationsaktivitet og innovationskapacitet, der resulterer i skabelsen af nye kommercielle produkter og løsninger

Med dette initiativ sættes der fokus på SMV'er, der allerede er innovationsaktive. Der kan være tale om innovationsaktivitet i samspil med partnere, kunder, leverandører og/eller med vidensmiljøer.

For SMV'er med begrænsede ressourcer og markedsrettede netværk kan det tage år, før nye produkter og nye løsninger kommer på markedet og skaber ny omsætning og vækst. Gennem FFI Growth vil vi understøtte virksomhedernes muligheder for at afkorte time-to-market ved at præsentere dem for et relevante markedsrettede netværk, koble dem til relevante investorer gennem bl.a. målrettede investorevents (f.eks. European Food Venture Forum) og direkte matchmaking med relevante business angels, venture kapital eller corporate investors. I FFI Growth har vi fokus på de globale markeder – især vækstmarkeder – og vil udnytte konsortiets internationale netværk til at styrke den enkelte virksomheds netværk, så de er positioneret til at udnytte deres vækstpotentiale.

Virksomheder, som deltager i FFI Growth, er virksomheder, hvor deres innovative forretningsidé er så moden, at der i højere grad er behov for forretningsudvikling rettet mod en konkret vækstplan og behov for at skabe markeds-/investorrettede netværk. FFI Growth ligger således i forlængelse af FFI POP og FFI Development, og vil således også – i mindre omfang – kunne overtage og accelerere virksomheder, som har været igennem et udviklingsforløb i f.eks. FFI POP.

Projektets idé, aktiviteter og grundstruktur vurderes således til at være i overensstemmelse med investeringsprioriteten. Projektet initieres i direkte respons på annoncering fra Region Midtjylland og der har været omfattende dialog med Region Midtjylland i forhold til at afklare, at denne investeringsprioritet kan anvendes til at besvare denne annoncering. Valget af investeringsprioritet er på den måde afstemt med det regionale vækstforums interesser i forhold til programmet.

3. Vækstforum - information samt valg af indsatsområde

Kort begrundelse for valg af regionalt indsatsområde (se hjælpe tekst)

Nærværende projekt tager afsæt i det Midtjyske Vækstforums Vækstplan 2016-20, og den tilknyttede handlingsplan 2016-18. Projektansøgningen rettes specifikt mod Region Midtjyllands delinitiativ "Innovationssamarbejde som forretningsstrategi", som omhandler facilitering af og støtte til udvikling af fødevarer virksomheders innovationskapacitet, differentierede produkter, nye forretningsområder og nye forretningsmodeller.

Nærværende projekt er således en direkte respons på Vækstforums annoncering efter en operatør for den ovenfor beskrevne aktivitet for perioden 1. januar 2016 - 31. december 2018.

FFI Growth retter sig mod flg. mål i Region Midtjyllands strategi for fødevareresatsningen ”Klog hverdagsmad til en verden i forandring”: MÅL 2: Fødevareresatsningen skal medvirke til nytænkning og vækst i fødevarerhvervet ved at understøtte udviklingen af en stærk innovationskultur i virksomhederne.

FFI Growth adresserer særligt disse delmål:

- Innovationsmiljøet skal bl.a. tilbyde individuel strategisk vækstsparring og fungere som træningsbane for SMV i forhold til at få maksimalt udbytte af andre regionale, nationale og internationale programmer, finansieringskilder og initiativer.

FFI Growth vil identificere, screene og engagere innovative SMV’er, som allerede er i eksisterende regionale tilbud (f.eks. gennem væksthusesnes programmer), nationale tilbud (f.eks. InnoBooster, MUDP, GUDP) og internationale tilbud (f.eks. SME instrument og H2020). De SMV’er og innovationer, som vurderes egnet til FFI Growth vil dermed få adgang til strategisk vækstsparring med facilitatorer og netværk med fokus på markeds- og forretningsudvikling, kommercialisering og vækstfinansiering.

- Erfaringer og samarbejder fra den hidtidige fødevareresatsning, etableret gennem bl.a. Future Food Innovation, Konsumfisk, Grøn Vækst fødevarer-netværkene, Danish Food Cluster og Foodbest, skal danne grundlag for den fortsatte indsats.

FFI Growth bygger videre på og styrker de samarbejdsrelationer, der er etableret gennem det regionale innovationsmiljø Future Food Innovation. Ligeledes arbejdes der med at udbygge samarbejdet med aktører med relevant nøglekompetencer og styrke sammenhængen til det øvrige erhvervsfremmesystem gennem samarbejdet med Væksthus Midtjylland). De sammenhængende initiativer FFI POP, FFI Growth og FFI Development er (jf. afsnit 8) er desuden en videreudvikling og tilpasning af den tidligere ”Differentieringspulje”, hvor der i FFI Growth arbejdes videre med de succeser og erfaringer, som netop er høstet gennem denne pulje. I FFI Growth sættes der særligt fokus på forretningsudvikling og på vækstfinansiering, som er to af de umiddelbare udfordringer, som er identificeret i arbejdet med FFI siden 2011.

FFI Growth adresserer er derfor – i samspil med de øvrige foreslåede initiativer – en væsentlig del af de strategiske målsætninger for regionens fødevareresatsning.

4. Stamoplysninger (projektet og kontraktansvarlig partner)

Projektets navn	FFI Growth
Projektets startdato	1-1-2016
Projektets slutdato	31-12-2018
CVR-P, CVR under stiftelse eller CPR	CVR-P (Produktionsnummer)

CVR-P nummer	1007965253
Navn	AGRO BUSINESS PARK A/S
Selskabsform	Aktieselskab
CVR nummer	25666070
Adresse	Niels Pedersens Alle 2
Postnummer	8830
By	Tjele
Region	Midtjylland
Branche (NACE kode)	6820
Branche beskrivelse	Udlejning af erhvervsejendomme
Telefon	24417262
E-mail	gb@agropark.dk
Projektansvarlig/kontaktperson fornavn	Gyda
Projektansvarlig/kontaktperson efternavn	Bay
Projektansvarlig/kontaktperson Telefon	24417262
Projektansvarlig/kontaktperson Email	gb@agropark.dk
Regnskabsansvarlig (for- og efternavn)	Kurt Ebbe Knudsen
Regnskabsansvarlig Telefon	25882749
Regnskabsansvarlig Email	kek@agropark.dk

Tegningsberettigede er flyttet til punkt 15 i hovedmenuen (15. Erklæring og underskrift).

**Har projektet anden adresse
end kontraktansvarlig
partner?** Nej

5. Hovedaktiviteter (liste) samt projektspecifikke output og effekter

Projektets hovedaktiviteter	Navn på hovedaktiviteten
Projektets 1. aktivitet	Growth puljen
Projektets 2. aktivitet	Sparring og vækstplan
Projektets 3. aktivitet	Kommercialisering og Netværk
Projektets 4. aktivitet	Resultatformidling og kommunikation
Projektets 5. aktivitet	Følgeforskning
Projektets 6. aktivitet	Projektetsorganisation og Samarbejde
Projektets 7. aktivitet	"_"
Projektets 8. aktivitet	"_"

Ønsker du at definere projektspecifikke indikatorer
(output og effekter)? (se hjælpe teksten)

Nej

6. Hovedaktiviteter, output og effekter (i projektperioden)

Hovedaktiviteter

Projektets hovedaktiviteter (periodeopdelt fremdrift)	Jan. 2016 - Aug. 2016	Sep. 2016 - Feb. 2017	Mar. 2017 - Aug. 2017	Sum
Projektets 1. aktivitet	0	5	5	10
Projektets 2. aktivitet	0	5	5	10
Projektets 3. aktivitet	0	0	0	0
Projektets 4. aktivitet	3	12	12	27
Projektets 5. aktivitet	1	0	1	2
Projektets 6. aktivitet	5	5	5	15
Projektets 7. aktivitet	0	0	0	0
Projektets 8. aktivitet	0	0	0	0

Noter:

- Projektets 1. aktivitet *Antal bevilgede projekter*
- Projektets 2. aktivitet *Antal udarbejdede vækstplaner*
- Projektets 3. aktivitet *Antal virksomheder faciliteret videre til kapital eller funding*
- Projektets 4. aktivitet *Antal nyhedsbreve*
- Projektets 5. aktivitet *Læringsworkshops*
- Projektets 6. aktivitet *Antal styregruppemøder*
- Projektets 7. aktivitet *...*
- Projektets 8. aktivitet *...*

Projektets hovedaktiviteter (periodeopdelt fremdrift)	Overført	Sep. 2017 - Feb. 2018	Mar. 2018 - Aug. 2018	Sum
Projektets 1. aktivitet	10	5	5	20
Projektets 2. aktivitet	10	5	5	20
Projektets 3. aktivitet	0	3	2	5
Projektets 4. aktivitet	27	12	12	51
Projektets 5. aktivitet	2	1	1	4
Projektets 6. aktivitet	15	5	5	25
Projektets 7. aktivitet	0	0	0	0
Projektets 8. aktivitet	0	0	0	0

Noter:

- Projektets 1. aktivitet *Antal Bevillinger*
- Projektets 2. aktivitet *Antal udarbejdede vækstplaner*
- Projektets 3. aktivitet *Antal virksomheder faciliteret videre til kapital eller funding*
- Projektets 4. aktivitet *Antal nyhedsbreve*
- Projektets 5. aktivitet *Læringsworkshops*
- Projektets 6. aktivitet *Antal styregruppemøder*
- Projektets 7. aktivitet *...*
- Projektets 8. aktivitet *...*

Projektets hovedaktiviteter (periodeopdelt fremdrift)	Overført	Sep. 2018 - Dec. 2018	Sum
Projektets 1. aktivitet	20	0	20
Projektets 2. aktivitet	20	0	20
Projektets 3. aktivitet	5	3	8
Projektets 4. aktivitet	51	12	63
Projektets 5. aktivitet	4	0	4
Projektets 6. aktivitet	25	5	30
Projektets 7. aktivitet	0	0	0
Projektets 8. aktivitet	0	0	0

Noter:

- Projektets 1. aktivitet *Antal bevillinger*
- Projektets 2. aktivitet *Antal udarbejdede vækstplaner*
- Projektets 3. aktivitet *Antal virksomheder faciliteret videre til kapital eller funding*
- Projektets 4. aktivitet *Antal nyhedsbreve*
- Projektets 5. aktivitet *Læringsworkshops*
- Projektets 6. aktivitet *Antal styregruppemøder*
- Projektets 7. aktivitet *...*
- Projektets 8. aktivitet *...*

Output

3-Programfastsatte output (periodeopdelt fremdrift)	Jan. 2016 - Aug. 2016	Sep. 2016 - Feb. 2017	Mar. 2017 - Aug. 2017	Sum
2.1 Antal virksomheder som modtager støtte	0	5	5	10
2.2 Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	190.000	200.000	2.000.000	2.390.000
2.3 Anslået antal nye vækstvirksomheder	0	0	0	0
2.4 Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	0	0	0	0
2.5 Anslået skabt omsætning (kr.)	0	0	0	0

Noter:

- 2.1 Antal virksomheder som modtager støtte *Deltagere i innovationssamarbejder*
- 2.2 Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.) *Virksomhedernes medfinansiering, altså f.eks. deres lønandel. Ialt 15.000.000 kr.*
- 2.3 Anslået antal nye vækstvirksomheder *Nye vækstvirksomheder*
- 2.4 Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner) *Jobvækst i deltagende virksomheder*
- 2.5 Anslået skabt omsætning (kr.) *Omsætningsvækst i deltagende virksomheder*

3-Programfastsatte output (periodeopdelt fremdrift)	Overført	Sep. 2017 - Feb. 2018	Mar. 2018 - Aug. 2018	Sum
--	----------	-----------------------	-----------------------	-----

2.1 Antal virksomheder som modtager støtte	10	5	5	20
2.2 Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	2.390.000	2.980.000	4.630.000	10.000.000
2.3 Anslået antal nye vækstvirksomheder	0	0	0	0
2.4 Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	0	0	0	0
2.5 Anslået skabt omsætning (kr.)	0	0	0	0

Noter:

- 2.1 Antal virksomheder som modtager støtte *Deltagere i innovationssamarbejder*
- 2.2 Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.) *Virksomheder egenfinansiering*
- 2.3 Anslået antal nye vækstvirksomheder *Nye vækstvirksomheder*
- 2.4 Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner) *Jobvækst i deltagende virksomheder*
- 2.5 Anslået skabt omsætning (kr.) *Omsætningsvækst i deltagende virksomheder*

3-Programfastsatte output (periodeopdelt fremdrift)	Overført	Sep. 2018 - Dec. 2018	Sum
2.1 Antal virksomheder som modtager støtte	20	0	20
2.2 Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	10.000.000	5.000.000	15.000.000
2.3 Anslået antal nye vækstvirksomheder	0	5	5
2.4 Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	0	20	20
2.5 Anslået skabt omsætning (kr.)	0	20.000.000	20.000.000

Noter:

- 2.1 Antal virksomheder som modtager støtte *Deltager i innovationssamarbejder*
- 2.2 Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.) *Virksomheder egenbetaling*
- 2.3 Anslået antal nye vækstvirksomheder *Nye vækstvirksomheder*
- 2.4 Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner) *Jobvækst i deltagende virksomheder*
- 2.5 Anslået skabt omsætning (kr.) *Omsætningsvækst i deltagende virksomheder*

Effekter

9-Programfastsatte effekter (periodeopdelt fremdrift)	Jan. 2016 - Aug. 2016	Sep. 2016 - Feb. 2017	Mar. 2017 - Aug. 2017	Sum
2.6 Antal nye vækstvirksomheder	0	0	0	0

Noter:

- 2.6 Antal nye vækstvirksomheder *Nye vækstvirksomheder*

9-Programfastsatte effekter (periodeopdelt fremdrift)	Overført	Sep. 2017 - Feb. 2018	Mar. 2018 - Aug. 2018	Sum
2.6 Antal nye vækstvirksomheder	0	0	0	0

Noter:

- 2.6 Antal nye vækstvirksomheder *Nye vækstvirksomheder*

9-Programfastsatte effekter (periodeopdelt fremdrift)	Overført	Sep. 2018 - Dec. 2018	Sum
2.6 Antal nye vækstvirksomheder	0	5	5

Noter:

- 2.6 Antal nye vækstvirksomheder *Nye vækstvirksomheder*

7. Effekter (efter projektperioden)

Effekter					
Programfastsatte effekter (efter projektperioden)	Overført måltal	0-2 år efter	2-5 år efter	5- år efter	Sum
2.6 Antal nye vækstvirksomheder	5	3	2	0	10
Noter:					
- 2.6 Antal nye vækstvirksomheder	yep				

8. Uddybende projektbeskrivelse

A. Uddybende beskrivelse af projektets hovedaktiviteter (se hjælpe tekst):

Hovedaktivitet 1: FFI Growth Puljen

Selve puljen er hovedaktiviteten i dette initiativ, der ligesom FFI Development bygger ovenpå på de erfaringer og resultater, som det regionale innovationsmiljø FFI har opnået gennem ”Differentieringspuljen”, der siden 2011 har støttet innovation og produktudvikling i primært midtjyske fødevarer virksomheder. Evalueringer af denne pulje (bl.a. i juli 2014) har vist, at der er særdeles solide resultater at bygge videre på:

- Evaluering medio 2012 viste, at 19 af de daværende 22 støttede projekter kan forventes at føre til væsentlige effekter. Det er en meget høj succesrate, der vidner om en kvalificeret screeningsproces, stærk viden om fødevarer udvikling og sparring om forretningsudvikling (se bilag 1)
- I dag er status, at 109 har ansøgt puljen, 37 virksomheder har modtaget støtte fra puljen på 69,5 mio, hvoraf de 34,25 mio. kr. er offentlige/EU-midler
- De godkendte projekter har tiltrukket yderligere kapital fra offentlige og private kilder og privat kapital på 81,5 mio. kr., heraf er de ca. 60 mio. kr. privat kapital – primært fra business angels.
- 14 selskaber har fået nye produkter på markedet
- 7 selskaber eksporterer deres produkter
- Skabt og fastholdt 157 arbejdspladser siden 2011
- Pris pr. skabt/fastholdt arbejdsplads er 219.745 kr. i støtte kroner
- Antal Business Angels tilknyttet selskaberne: 24

Baseret på de erfaringer, som er høstet igennem ovenstående, ser vi et stærkt behov for at skabe en pulje for de virksomheder, som nærmer sig markedsmodenhed og derigennem kunne fokusere på de behov og udfordringer, som netop disse virksomheder står med.

For disse virksomheder vil vækstpotentiale være i fokus. Virksomhederne har et stærkt behov for at tiltrække kapital og er stadig i målgruppen for puljens medfinansiering, da de endnu ikke har et færdigt produkt/løsning på markedet.

Ansøgere til puljen kan både være virksomheder, som er modnet gennem FFI POP (eller i helt særlige tilfælde gennem FFI Development), men kan også være virksomheder, som er modnet gennem andre initiativer eller blot har nået dette udviklingsstrin gennem egne udvikling. I

denne pulje kan vi fokusere på rene kommercielle samarbejder mellem SMV'er, hvilket også betragtes som egentlige B2B innovationssamarbejder. Det enkelte samarbejdes innovationsbehov er afgørende for, hvad der skal tilbydes inden for matchmaking, sparring og facilitering i forbindelse med puljen. Det foreslås at puljen kan igangsætte aktiviteter for et totalbudget på 30 mio. kr. - og derigennem give medfinansiering til ca. 20 vækstplaner dvs. 15 vækstvirksomheder og 5 virksomheder som ikke når status af at være vækstvirksomhed.

Overordnet formål

Det overordnede formål for FFI Growth er at fokusere og tackle de særlige udfordringer, som er forbundet med at få afdække og udfolde vækstpotentialer indenfor fødevaresektoren. En undersøgelse fra Rambøll (succesfulde markeds introduktioner 2007) har vist, at innovationer på fødevareområdet har de ringeste chancer for at nå markedet i sammenligning med innovationer på andre sektorområder. Det skyldes bl.a. de særlige krav til sikkerhed, kvalitet og godkendelser, som er forbundet med at introducere nye produkter på markedet, som gør det ekstra vanskeligt, tungt og omkostningsfyldt for særligt SMV'er at sætte nye produkter/processer/løsninger på markedet.

Ved "projekter" forstås der under FFI Growth, et samarbejde mellem f.eks. virksomheder, virksomhed og videninstitution eller samarbejde mellem virksomhed og det netværk/den sparring som virksomheden bliver introduceret overfor i løbet af projektperioden.

Mål

FFI Growth vil fokusere på at kommercialisere og markedsforberede nye forretningsidéer, -modeller og nye koncepter fra SMV'er i fødevareklyngen. I FFI Growth er der fokus på at optimere vækstpotentialerne i de involverede projekter gennem facilitering. Konkret skal projekterne i FFI Growth bevirke, at:

- ...de deltagende virksomheders innovative forretningsidéer får færdigudviklet deres kommercielle potentiale gennem en faciliteret proces, hvor der er fokus på vækstplanlægning, sektorspecifik sparring og kobling til relevante netværk af investorer og/eller test af deres produkter på kunder indenfor fødevareområdet

Der er behov for en sektorspecifik indsats på dette område, der supplerer og samarbejder med de mere generelle vækstinitiativer gennem f.eks. Væksthus Midtjylland. FFI Growth vil fokusere på initiativer og vækstbistand, der specifikt adresserer de særlige vækstbetingelser og -barrierer i fødevaresektoren. Det er specielt hjælp til at få den rigtige fødevaregodkendelse samt sikre fødevaresikkerheden i hele kæden. Derudover gennem skabelse af målrettede testplatforme til relevante kunder, således at der gives markedsinformationer til vækstplanen. Derudover matche dem med investorer, samt relevante internationale indkøbere ved f.eks. FFI Buyers Network eller på de internationale fødevare messer og European Food Venture Forum.

Konsortiet vil fungere som styregruppe, hvor der skriftligt bliver indsendt ansøgninger til puljen, som vil blive behandlet på det førstkomende styregruppemøde.

2. Vurdering, bevilling og projektsupport

I projektets levetid skal der godkendes mindst 20 projekter i puljen. Projekterne vil blive vurderet ud fra et klart beslutningsgrundlag, og et sæt af vurderingskriterier ved projektets start, disse kriterier er endnu ikke udarbejdet.

Der vil blive etableret et sparringspanel for sekretariatet med deltagelse fra relevante eksperter og repræsentanter for f.eks. innovationsfonden og Connect Danmark for at understøtte og kvalificere sekretariatets vurderinger i indstillingerne, men også for at sikre en bedre integration mellem forskellige initiativer og aktører i innovations- og erhvervsfremmesystemet. Ansøgere til FFI Growth vil skulle pitche deres business case til dette sparringspanel mhp. at vurdere planerne for skabelse af vækst.

I forarbejdet og vurderingen af SMV'erne er der stærkt fokus på at identificere den bedste pulje (FFI POP, FFI Development eller FFI Growth) baseret på virksomhedens/innovationens udviklingsstadiet.

Yderligere vil alle godkendte virksomheder blive indkaldt til et obligatorisk kickoff møde, hvor bevillingsbetingelser, rapporteringskrav, målsætning, facilitering, evaluering o.l. vil blive gennemgået. For SMV'er er det ofte arbejdsintensivt og likviditetsmæssigt krævende at arbejde med projekter, der er underlagt EU-støtte. Derfor er det af væsentlig merværdi, at der er en tydelighed omkring regelsæt – og at projektets sekretariat har ressourcer til at yde en proaktiv indsats omkring de godkendte innovationssamarbejders håndtering af de bevilgede midler.

3. Systematisk facilitering, matchmaking og follow-up

Erfaringerne fra det regionale innovationsmiljø (FFI) har vist, at professionel og individuelt afstemt facilitering giver hurtigere projektgennemførelse, mere sikker implementering og bedre resultater. Derfor tilknyttes hvert enkelt innovationssamarbejde en facilitator fra konsortiet, som har de rette kompetencer og viden indenfor f.eks. forretningsudvikling, fødevarersektoren, innovation management, kapitalfremskaffelse, som matcher virksomhedens innovationsbehov og udviklingsstade. Facilitatoren er den professionelle indpisker/coach, som skal holde virksomhederne i hånden gennem innovationssamarbejdets løbetid – og løbende trække services og kompetencer fra de øvrige hovedaktiviteter ind for at sikre fremdrift mod målet.

Inddragelse af den relevante viden og de rette partnere på det rigtige tidspunkt er af afgørende betydning for, at de deltagende virksomheder lykkedes med at skabe nye produkter, processer eller forretningsmodeller, internationalisering - og får disse kommercialiseret. Derfor er den rette matchning i projekterne et kerneparameter for succes, se bilag 2.

4. *Skræddersyet og obligatorisk advisory board*

Det er et krav, at hvert projekt i FFI Growth nedsætter (og afsætter midler til) et advisory board. Hvert enkelt advisory board skal sammensættes med de kompetencer, som deltagerne ønsker og har behov for til at bringe innovationssamarbejdet til succes. Der er dog krav om, at der deltager 1 erfaren person med en stærk og relevant kommerciel baggrund i hvert enkelt board – og at innovationssamarbejdets facilitator deltager. Der vil være et obligatorisk møde i advisory board hver anden måned og det er muligt, at øge frekvensen i periode, hvis der er behov for dette.

Hovedaktivitet 2: Sparring og Vækstplan

2) Sparring og Vækstplan

Det er dokumenteret, at vækstskeabende SMV'er i større udstrækning end andre, anvender eksterne kompetencer i realiseringen af vækst- og innovationsplaner, f.eks. gennem test af markeder, netværk til personer med de relevante markedsmæssige kompetencer og erfaring, specielt fødevarerikkerhed og godkendelser eller systematisk netværk med potentielle målgrupper og kunder. Derfor er det målet med denne hovedaktivitet at få virksomhederne til at tilbyde netop den systematiserede sparring, markedstest og netværksadgang, som der er behov for at realisere virksomhedernes vækstpotentiale. Aktiviteten indeholder 5 underaktiviteter, som er detaljeret beskrevet i den indsendte regionalfondsansøgning:

1. Udarbejdelse af vækstplan. Test af markeder for de nye produkter/koncepter vha. forskellige testplatforme og modtage feed back. Indhentelse af viden om markedet, salgskanalerne og værdien for kunderne for at vækstens kan udfoldes og beskrives i en vækstplan.
2. Understøtte tilpasning af forretningsmodellen til vækstplanen. Nye produkter på nye markeder kræver en ny forretningsmodel som skal underbygges via value proposition design – identifikation af hvor værdien skabes for at kunne forløse væksten. Derudover afdække internationale vækstpotentialer, samarbejds- og distributions-kanaler.
3. Sparring og viden vedr. fødevarerikkerhed og godkendelser. Det tager lang tid at få godkendt nye fødevarer hos Fødevarerstyrelsen, specielt når de er nye og måske ikke falder indenfor en kendt kategori, så kan godkendelsen blive langtrukket og en barriere for skabelse af vækst. Se evt. Væksttjek Fødevarerstyrelsen. Marts 2014 Hatch&Bloom.
4. Strategiske partnerskaber – Sparring mellem store og små. Gennem et projekt om strategisk samarbejde mellem store og små fødevarerikkerheder har FFI bl.a. været med til at udvikle en model for samarbejde mellem store og små fødevarerikkerheder og dermed skabe mere vækst hos begge partnere.
5. Teste projektets/Virksomheders produkter, processer og løsninger overfor potentielle kundegrupper og med forskellige feedback former.

Taget fra Væksttjek Fødevarerstyrelsen. Marts 2014 Hatch&Bloom.

Når fødevarevirksomhederne overvejer at igangsætte nye initiativer, er det en samlet risikovurdering, der ligger til grund for virksomhedernes villighed til at igangsætte nye aktiviteter. Vurderes risikofaktoren for stor i forhold til det samlede potentielle vækstudbytte, er virksomhederne i højere grad tilbøjelige til at opgive et potentielt væksttiltag. Fødevarestyrelsen er en væsentlig medspiller i arbejdet med at mindske risici og dermed højne potentialet for vækst i de danske fødevarevirksomheder.

Hovedaktivitet 3: Kommercialisering og Netværk

Projektet vil i denne hovedaktivitet bistå de innovative virksomheder med en række værktøjer og initiativer. Initiativet vil udadtil fremstå og kommunikeres fra en samlet platform fra konsortiepartnerne, der bygger på det eksisterende FFI brand og kommunikationskanaler, suppleret med et stærkere samarbejde med især DFC. Ligeledes vil al følgeforskning tage afsæt i det samlede initiativ og den samlede palet af virkemidler.

Til sammen skal de hjælpe virksomhederne med at kommercialisere produkterne, tiltrække den nødvendige investering og indgå i ambitiøse netværk – og samtidig introducere metoder og værktøjer, der kan hjælpe virksomhederne med at adressere udfordringer i innovation på længere sigt. Aktiviteten indeholder 4 underaktiviteter, som er detaljeret beskrevet i den indsendte regionalfondsansøgning:

1. Eksportvækst. Afdække internationale vækstpotentialer, samarbejds- og distributions-kanaler. Identifikation af internationale samarbejdspartnere. Kan søges via Enterprise Europe Network samt ved internationale fødevaremesser, hvor der arrangeres matchmaking.
2. Forbedre de deltagende virksomheders eksport DNA. Det vil sige tænke internationalt og hele tiden optimere til at kunne skalere internationalt. Evt. via Innovation Health Check – et redskab til at identificere faktorer som har indflydelse for udfoldelsen af vækstpotentialet.
3. Bidrage til, at vækstvirksomhederne kan mødes med mulige kapitalkilder ved European Food Venture Forum. Det gælder både en stærk portefølge af store fødevarevirksomheder samt venture kapital.
4. Facilitere kontakt mellem de deltagende virksomheder og relevante investorer/kapitaludbydere og afsøge potentialerne for funding gennem regionale, nationale og internationale programmer

Hvert af de enkelte aktiviteter vil adressere flere behov men er her grupperet efter to hovedkategorier:

1. Identifikation af internationale samarbejdspartnere

FFI har siden 2011 haft et succesfuld samarbejde med Enterprise Europe Network omkring identifikation af internationale samarbejdspartnere til de deltagende virksomheder og videninstitutioner. Enterprise Europe Network har 600 kontorer i 50 lande, og 60 af dem (herunder Agro Business Park) er organiseret i Agro Food Sektorgruppen. I relation til Food Festival og EFVF 2014 besøgte Agro Food Sektorgruppen Danmark, og de var imponerede

over, hvad de så. I 2016, 2017 og 2018 vil vi fortsætte det gode samarbejde med gruppen ved dels at fokusere vores indsats på at identificere inputs til de deltagende virksomheders innovationsprocesser – fx nye teknologier, bedre eller billigere råvarer, udenlandske videnleverandører eller Horizon 2020 projektkonsortier, se bilag 7. På afsætningssiden identificeres fx agenter, distributører eller licenstagere på et eller flere udvalgte målmarkeder. Formålet er at opnå underskrevne kontrakter på tværs af grænser med henblik på at opnå job og vækstskabelse i fødevarebranchen. Se i forlængelse heraf bilag 8 – Casper Vester, Rawsnack letter of interest. Vi vil i projekt perioden bestræbe os på at for udarbejdet kontrakter mellem de udvalgte virksomheder og nye internationale kontakter.

2. Forbedre de deltagende virksomheders eksport DNA

Kun 5-6% af danske virksomheder eksporterer. Ud af dem står 10% for 90% af eksporten. Tuborg Research Centre for Globalisation and Firms på Aarhus Universitet og eksportforeningen har købt 10 års forskning og mere end 100 videnskabelige artikler ned til en opskrift på eksportsucces ”Eksportens DNA”. Virksomheder med international succes har styr på deres: Omkostninger, mennesker, produktivitet, netværk og kvalitet.

I en række workshops vil vi udvikle/forbedre de deltagende virksomheders Eksport DNA. Dette er også fint i tråd med at forberede sig til eventuelt deltagelse i Food Festival indkøbermatchmaking, matchmaking på forskellige messer og søge viden om markederne via EEN. Deltagelsen i disse workshops ville eventuelt kunne kombineres med et forløb i VHMs internationaliseringsprogram.

3. Bidrage til, at European Food Venture Forum fortsat afholdes årligt i Region Midtjylland i projektperioden

Fire år i træk har FFI været tovholder på European Food Venture Forum, der er en platform, hvor vækstiværksættere med kapitalbehov pitcher for investorer. I 2015 pitched 32 internationale vækstiværksættere for 37 store venturefonde og multinationale virksomheder. Antallet af deltagere og ikke mindst kvaliteten af pitches har hvert år været stigende. I år var der 4 danskere iblandt de 8 vindere, hvilket tyder på, at Danmark fortsat har et stort potentiale i fødevarebranchen, se bilag 9. Derfor vil vi gennemføre EFVF i både 2016, 2017 og 2018, og i forbindelse med rekruttering af udenlandske vækstiværksættere vil vi fortsat kunne trække på de 60 ud af 600 Enterprise Europe Network kontorer, der er medlem af Agro Food Sektorgruppen. Af bilag 7 fremgår det, at vi har Agro Food Sektorgruppens formands opbakning.

4. Facilitere kontakt mellem de deltagende virksomheder og relevante investorer/kapitaludbydere og afsøge potentialerne for funding gennem regionale, nationale og internationale støtteprogrammer

Afhængig af innovationssamarbejdets karakter, vækstplanen og SMV'ens eget beredskab faciliteres kontakt mellem virksomhederne og forskellige finansieringsmuligheder. Der trækkes på hele konsortiets samlede netværk og yderligere ressourcer til f.eks. fundraising. Konsortiet

har en stærk erfaring i hjemtagning af støttemidler gennem nationale programmer, som Innovationsfonden, InnoBooster, markedsmodningsfonden, GUDP, MUDP o.l. Ligeledes er der en stærk track record på internationale programmer, såsom Nordic Innovation, SME instrument og H2020.

Hovedaktivitet 4: Resultatformidling og kommunikation

Formidlingsaktiviteterne og kommunikation har tre hovedformål:

- At skabe synlighed om aktiviteterne for at tiltrække de skarpeste deltagere, de mest bedste samarbejdspartnere og de mest relevante investorer både nationalt og internationalt. Samtidig skal kommunikationen sikre national bevågenhed og legitimitet om den opgave, regionen løfter i forhold til ikke bare regionale virksomheder men i forhold til hele den danske fødevareklynge – og hjælpe regionen og klyngen med at tiltrække talent, penge og virksomheder
- At forbinde regionen og de deltagende virksomheder med den fælles fødevarefortælling, der er under opbygning under den tidligere regerings vækstplan for fødevarer
- At dele viden mellem virksomheder for at skabe inspiration, høje ambitionsniveau, skabe stolthed og gøre det lettere at lære af andre virksomheders og institutioners erfaringer

Aktiviteten vil ske i forlængelse af Region Midtjyllands strategi for at være centrum for fødevareinnovation, og vil være en samlende faktor for de mange forskellige aktiviteter inden for fødevare området i og udenfor regionen. Denne aktivitet går på tværs af de 3 sammenhængende initiativer FFI POP, FFI Development og FFI Growth og budgetteres derfor delvist under hvert initiativ

Formidlingen vil være baseret på en fælles identitet omkring initiativet, og vil udmønte sig i:

- # Digital kommunikation i form af hjemmeside som også formidles via Danish Food Clusters univers samt etablering og vedligeholdelse af platform på sociale medier
- # En presseindsats med 12 årlige historier i regionale og de nationale medier.
- # 6 årlige nyhedsbreve samt en fast plads i Danish Food Clusters event-letter
- # En årlig vidensdelings og markedsføringsevent i samarbejde med Danish Food Cluster
- # International markedsføring gennem Danish Food Cluster og European Food Alliance samt Invest in Denmark og Enterprise Europe Network
- # Fælles workshop og adgang til 1-1 vejledning for alle deltagende virksomheder i branding og synlighed, herunder brug af den kommende værktøjskasse under Den Fælles

Fødevarefortælling

Hovedaktivitet 5: Følgeforskning

Partnerskabet bag FFI Growth er dedikeret til et sikre at de deltagende virksomheder får realiseret succesfulde innovationssamarbejder og får skabt innovative produkter, processer og løsninger, der gør en forskel på markedet – og dermed skaber de langsigtede effekter omkring jobskabelse, vækst og eksport. Ligeledes er partnerskabet dedikeret til en læringsbaseret approach til arbejdet med innovationssamarbejderne i projektperioden.

Derfor ønsker konsortiet at bygge videre på den indsats omkring følgeforskning, der hidtil har været en integreret del af samarbejdet omkring det regionale innovationsmiljø. Denne aktivitet går på tværs af de 3 sammenhængende initiativer FFI POP, FFI Development og FFI Growth og budgetteres derfor delvist under hvert initiativ

Underaktiviteter

1. Følgeforskning

Der bygges videre på det arbejde og den baggrundsresearch (litteraturstudie), der allerede er lavet i 2015. Der gennemføres nedenstående konkrete aktiviteter:

- Casestudier af faciliteringsforløb. Gennem interviews og observation foretages 4 casestudier af innovationssamarbejder, der har fået støtte under FFI POP.
- Vurdering og optimering af understøttende aktiviteter. Hvert af de foreslåede værktøjer under hovedaktivitet 2 underkastes review og feedback fra relevante eksperter. Designet af review fastlægges i samarbejde med ekstern konsulent
- Læringsspor. Der afholdes 2 årlige workshops i de første to år af partnerskabet, hvor feedbacken kvalificeres, der sker overlevering af resultater (anbefalinger til optimering/revision). Dette sker på tværs af FFI POP, FFI Development og FFI Growth.

Hovedaktivitet 5: Projektorganisation & samarbejde

Etableringen af Future Food Innovation er et interessant eksempel på, at aktører der i udgangspunktet arbejdede uafhængigt af hinanden og i nogle snitflader som indbyrdes konkurrenter nu i langt højere grad ser hinanden som samarbejdspartner og ikke alene er begyndt at pulje deres ressourcer, mens også så småt udnytter hinandens ressourcer. Samtlige deltagere i konsortiet udtrykker tilfredshed med konsortiedannelsen og måden Future Food Innovation fungerer”. (Citat fra Midtvejsevalueringen 2012)

Der er et veletableret konsortium bag den eksisterende FFI-satsning, som også udgør grundstammen i det nærværende konsortium. Igennem dialog i partnerskabet, med Region Midtjylland og gennem analyse af den udsendte annoncering og strategi for den nye

fødevarerindsatsning, er det dog blevet klart, at det optimale setup for konsortiet er at skabe tre separate, men gensidigt afhængige konsortier, der sammen bærer den operatørrolle, som Region Midtjylland efterspørger i annonceringen.

Der er i organiseringen lagt vægt på at sikre en genkendelighed og kontinuitet for virksomhederne i valget af Future Food Innovation (FFI) som den bærende ramme for det fortsatte samarbejde. Det kendskab og den tillid, som er skabt gennem den hidtidige indsatsning, vil være en vigtig faktor i projektets videre succes.

Samtidig er der lagt vægt på at fokusere konsortiets ressourcer og kompetencer på de styrkepositioner, som hver enkelt partner besidder. Derfor er strukturen med 3 forskellige partnerskaber valgt, da det tillader muligheden for mindre og mere dedikerede konsortier, hvor alle partnere har en betydelig rolle at spille i realiseringen af aktiviteterne.

Endelig giver strukturen med en række mindre konsortier også mulighed for at introducere nye partnere i delelementer af den samlede indsatsninger på områder, hvor de kan skabe en markant merværdi. F.eks. Væksthus Midtjylland i nærværende FFI Development projekt, hvor der også er tilføjet en mindre strukturel ændring med de foreslåede eksterne sparringspanel, som ikke er involveret i FFI POP.

Samarbejde:

Foodbest er et initiativ blandt ledende europæiske virksomheder og vidensinstitutioner, der søger et Knowledge and Innovation Center i 2016 fokuseret på fødevarerområdet. Et KIC skal bringe excellence i fokus og sikrer mere innovation, entrepreneurskab og uddannelse baseret på den bedste forskning og samarbejder i Europa. Fokus er på at booste de bedste eksisterende miljøer i Europa, samt at sikre at disse miljøer arbejder tættere sammen om at skabe "Next practice" inden for uddannelse, innovation og entrepreneurskab på fødevarerområdet.

I den proces er skabt en meget stærkt nordisk gruppe (Foodbest Nordic), der tager sit udgangspunkt i de bedste forretnings- og forskningsmiljøer i Norden. Vi har løbende scoutet de bedste miljøer i Norden for at finde de egnede samarbejdspartnere til Foodbest, og vi finder i den forbindelse at konsortiet bag Future Food Innovation har skabt en meget virkningsfuld palette af virkemidler, som vil inspirerer Foodbest. Dette betyder, at vi forventer et tæt samarbejde med et kommende Future Food Innovation om at booste nuværende og nye virkemidler til brug i en nordisk og europæisk kontekst.

Koordinatoren bag Future Food Innovation – Agro Business Park – er allerede involveret i et fælles Interreg projekt, der har fokus på at udvikle bl.a. nye virkemidler rettet mod innovative virksomheder i fødevarerbranchen i et nordisk perspektiv, se bilag 10.

Team Vækst Danmark:

FFI har gennem de senest år fulgt tilblivelsen af tilblivelse af Next Step Challenge samt Acceleraces udvikling, og har været i løbende dialog med Accelerace for at følge udviklingen og få fødevarevirksomheder med i Acceleraceforløb. På nuværende tidspunkt er FFI med til at samarbejde om at udforme Team Vækst Danmark inden for fødevare. Derudover kan FFI's afholdelse af European Food Venture Forum indgå i Team Vækst Danmark, således at de deltagende virksomheder får mulighed for at pitche på European Food Venture Forum, EFVF. Accelerace og FFI har lavet interviews på de internationale virksomheder på EFVF mht. hvad kræver det at vækste fødevarevirksomheder.

På baggrund af det allerede etablerede samarbejde samt visionerne for at skabe et stærkt Team Vækst Danmark i Skejby, vil FFI i den kommende periode gå markant ind i at sikre en bred udbredelse af muligheden for at deltage i Team Vækst Danmark indenfor fødevare gennem netværket Enterprise Europe Network som har 600 kontorer fordelt i hele Europa. Samtidig vil Accelerace få adgang til nye netværk rundt om i Europa, der kan danne baggrund for erfaringsudveksling og udvikling af "next practice" – til gavn for virksomheder i Region Midtjylland, i Danmark og i Europa. Bilag 10a

Det er vores forventning, at de mest effektfulde værktøjer vil blive gjort tilgængelig for alle involverede europæiske SMV virksomheder og derigennem er med til at markedsføre Danmark som Food Innovation Hub. Særligt er vores kombination af støttemidler, coaching samt de nye elementer omkring finansiel fokusering meget interessante virkemidler for Knowledge Information Center, KIC'en som kan blive yderligere en stor europæisk platform for Team Vækst Danmark Fødevare, se bilag 11.

Samarbejde med Food Innovation House Vejle om at skabe innovation, flere jobs, øget omsætning og eksport i fødevareerhvervet i Danmark. Samtidig ønsker partnerne at sætte fokus på koblingne mellem klima udfordringerne/bæredygtig udvikling og en god økonomisk bundlinje samt sunde fødevare, se bilag 12.

Underaktiviteter:

1. Styregruppe og bevillingspanel
2. Etablering af eksternt sparringspanel
3. Synergier med andre regionale, nationale og internationale fødevareaktører og initiativer

B. Uddybende beskrivelse af projektets output (se hjælpe tekst):

Outputs fra hovedaktivitet 1: FFI Growth Puljen

- 50 virksomheder har været i kontakt med FFI Growth (i tillæg til de virksomheder, som er kontaktet selvstændigt i relation til FFI POP (250) og FFI Development (100).

- 20 projekter bevilget med mindst 30 deltagende virksomheder

Kritiske antagelser:

- Der er behov for en pulje, der understøtter modningen af markedsklare prototyper/koncepter og forbinder den med de relevante netværk, der kan danne udgangspunkt for markedsintroduktion eller yderligere investering/finansiering.

Erfaringerne fra den hidtidige FFI differentieringspulje har vist, at der i høj grad er brug for – og kan skabes gode resultater med – denne type af pulje.

- Betingelserne for FFI Growth opleves som tilstrækkeligt attraktive for virksomheder & vidensmiljøer.
- Der er et betydeligt administrativt arbejde forbundet med at håndtere EU-midler. Det unikke scope for puljen jf. ovenfor kombineret med en proaktiv indsats for at bistå virksomhederne med at synliggøre regelsæt og procedurer forventes dog at kunne sikre, at denne antagelse holder.

Outputs fra hovedaktivitet 2: Sparring og Vækstplan

- 25 virksomheder har udarbejdet en vækstplan
- 4-6 Business Model Workshops gennemført
- 5 kundetestforløb gennemført
- 2-4 markedsforløb mellem store og små virksomheder gennemført

Kritiske antagelser:

- De foreslåede støtteværktøjer svarer til virksomhedernes forretningsudviklingsbehov

De foreslåede værktøjer er velafprøvede gennem det eksisterende innovationsmiljø på fødevarerområdet, gennem eksisterende projekter og gennem innovationssystemet, så værktøjernes kvalitet og relevans er veldokumenteret gennem erfaring og praksis. Der er gennem projektet stor fokus på at designe skræddersyede, faciliterede forløb, hvor det konkrete innovationsbehov for virksomhederne er i centrum. Derfor vil de foreslåede værktøjer kun blive tilbudt til de konkrete cases, hvor der netop er behov.

Outputs fra hovedaktivitet 3: Kommercialisering og Netværk

8 internationale partnersøgningsforløb

3-6 eksport workshops

3 European Food Venture Forum gennemført

5 projekter har tiltrukket anden medfinansiering

Kritiske antagelser:

- Der vil være relevante alternative støtteprogrammer til rådighed til at understøtte fødevareinnovation og markedsudvikling

Fødevareinnovation lader til at være et voksende tema på tværs af nationale og internationale programmer, drevet frem af de globale udfordringer omkring bæredygtig fødevareforsyning til en voksende verdensbefolkning. Der lader derfor ikke til at være tegn på et mindre udbud af kapital eller støtteforanstaltninger på området.

- Det er muligt at skabe et bæredygtigt dansk partnerskab omkring European Food Venture Forum i hele projektperioden

European Food Venture Forum er på vej til at blive en veletableret international event, der år for år tiltrækker sig mere opmærksomhed fra internationale vækstvirksomheder og kapitaludbydere. Der er stor tilfredshed med afviklingen og resultaterne fra EFVF. Det forventes derfor, at det vil være muligt at fastholde denne event i DK/Aarhus.

Outputs fra hovedaktivitet 4: Resultatformidling og kommunikation

- Bidrag til nyhedsstrøm på website
- Input til pressemeddelelser (ca. 5 FFI Growth historier per år)
- Input til det samlede nyhedsbrev (12 årlige udgaver)
- Bidrag til international markedsføring bl.a. gennem DFC
- Bidrag til den samlede årlig vidensdelings og markedsføringsevent for FFI

Kritiske antagelser:

- At de 3 sammenhængende projekter FFI POP, FFI Development og FFI growth gennemføres som planlagt således, at der kan kommunikeres fra en samlet platform

Kontinuiteten, organiseringen og det sammentømrede og erfarne partnerskab i de 3 initiativer skulle sikre, at de tre initiativer afvikles som planlagt og med en klar synergi mellem aktiviteterne.

Output fra hovedaktivitet 5: Følgeforskning, evaluering og effektmåling

- 1 årlige (delte) workshops med læringsresultater fra FFI POP, FFI Development og FFI Growth
- Midtvejsevaluering af FFI Growth med evaluering af virksomhedernes oplevelser, samt opfølgning på effektmål

Kritiske antagelser:

- At de 3 sammenhængende projekter FFI POP, FFI Development og FFI growth gennemføres som planlagt således, at der kan evalueres og skabes læring fra en samlet platform

Kontinuiteten, organiseringen og det sammentømrede og erfarne partnerskab i de 3 initiativer skulle sikre, at de tre initiativer afvikles som planlagt og med en klar synergi mellem aktiviteterne.

Outputs fra hovedaktivitet 6: Projektorganisation & samarbejde

- 6 årlige styregruppemøder

Kritiske antagelser:

- En vækstplan baseret på innovation, kræver en ny/revideret forretningsmodel

At bringe et nyt produkt/løsning/proces til markedet kræver, at virksomheden tilpasser og justerer sin forretningsmodel. Fra de kundesegmenter som adresseres til de distributionskæder, der er nødvendige til effektivisering af de kritiske interne processer, der skal sikre en stabil, sikker og effektiv produktion. Dette er ofte et underprioriteret område i specielt SMV'er og derfor skal der anlægges en helhedsbetragtning på forretningsmodellen i forhold til en ny vækstplan.

- Der er særlige og specifikke udfordringer med fødevareinnovation og vækst, som kræver en specialiseret indsats

Særligt omkring fødevaresikkerhed, godkendelser osv. er der særlige behov og barrierer for innovative produkters adgang til markedet. Det skal adresseres særskilt og til dels også gennem partnerskaber med større, velkendte spillere med de fornødne ressourcer til at understøtte markedsintroduktion.

- Der er særligt behov for at understøtte mindre fødevarevirksomheders adgang til eksportmarkeder

Selvom fødevareerhvervet er et eksporterende erhverv, er eksporten domineret af store spillere og af eksport til lavvækstzoner i nærmarkeder.

- Ekstern kapital er afgørende for at forløse SMV'ers vækstpotentiale

En veldokumenteret begrænsende faktor for SMV'ers vækst er deres begrænsede adgang til væstkaptal. Derfor skal der tiltrækkes ekstern kapital til at realisere vækstplanerne på længere sigt.

C. Uddybende beskrivelse af projektets effekter (se hjælpe tekst):

FFI Growth vil investere i og understøtte 20 innovationssamarbejder mellem virksomheder og vidensmiljøer. Hensigten er at skabe differentierede processer/produkter, nye forretningsområder og nye forretningsmodeller. Effekterne af dette forventes at være flg.:

- 15-18 nye produkter klar til afsætning på markedet
- 10 deltagende virksomheder er klar til eller har modtaget investering/kapital
- 15 deltagende virksomheder har implementeret nye forretningsmodeller/-områder/-processer

Kritiske antagelser:

At der er en tilstrækkelig stor "pipeline" af innovative idéer og SMV'er i den danske fødevareklynge og at konsortiet formår at tilgå denne pipeline

FFI konsortiet har udviklet sig til at være en velkendt aktør i den regionale sammenhæng. Gennem nye samarbejdsrelationer med nationale ordninger, væksthuse og flere vidensmiljøer vil konsortiet brede dette kendskab ud i en vstdansk og en national sammenhæng. Det vil sikre en stærk pipeline af projekter til FFI Growth. Erfaringerne fra den hidtidige periode viser, at konsortiet har evnet at skabe den fornødne opmærksomhed omkring mulighederne til at sikre en betydelig konkurrence om de afsatte midler. Derudover er der med FFI POP etableret en sammenhængende fødekanal til at styrke kvaliteten af de indkomne projekter.

D. Uddybende beskrivelse af projektets aktører (se hjælpe tekst):

Alle partnere i vedhæftet via interesseerklæringer, og ikke nødvendigvis indsat under økonomiske partnere under statsstøtte, da partnernes endelige aktiviteter endnu ikke er fastlagte. Statsstøtte erklæringer vil blive indsendt sammen med partnererklæringer.

Agro Business Park

Agro Business Park er en forskerpark med et skarpt fokus på iværksætteri og innovation inden for jordbrug, fødevarer, bioenergi og miljøteknologi.

Vi gennemfører et betydeligt antal projekter - alle med det formål at understøtte iværksætteri og innovation i branchen. Dette gælder både for virksomheder, der deltager i vore virksomhedsnetværk, og især for de iværksættere og udviklingsafdelinger, der benytter Agro Business Park som inkubator.

Som inkubator tilbyder vi faciliteter, netværk og vejledning, der sikrer, at den enkelte iværksætters og udviklingsafdelings potentiale udnyttes optimalt. Hertil er vores servicepakke indeholdende bl.a. reception, IT, mødelokaler, socialt miljø mm. en vigtig basisfunktion. Endvidere tilbyder vi lejere vejledning i forretningsudvikling, økonomi/regnskab projekter mm. Endelig giver vores mange netværk og projekter en stor værdi for lejerne i Agro Business Parks inkubatormiljø.

Enterprise Europe Network

Enterprise Europe Network assisterer virksomheder og videnaktører med:

Etablering på nye markeder via direkte samarbejde med udenlandske virksomheder

Etablering af teknologisk samarbejde på tværs af grænser, herunder udbud og efterspørgsel af ny teknologi. Etablering af projektsamarbejde, herunder projekter med støtte fra EU og andre

Enterprise Europe Network arrangerer løbende aktiviteter målrettet virksomheder i samarbejde med lokale, regionale, nationale og internationale aktører. Aktiviteterne foregår både i Danmark og udlandet og har oftest fokus på at give virksomheder ny viden og inspiration, indsigt i internationale muligheder samt at skabe kontakt til udenlandske samarbejdspartnere.

Enterprise Europe Network, der er verdens største b2b-netværk, består af knap 600 organisationer i 50 lande, som kan matche danske virksomheder med relevante udenlandske samarbejdspartnere.

Se www.agropark.dk

Kompetenceprofiler

VIFU - Videncenter for fødevareudvikling

VIFU er en landsdækkende non-profit organisation grundlagt i 2003. VIFU tager del i fødevareudviklingen på lokalt, regionalt, nationalt og internationalt niveau, hvor der gennem deltagelse i samarbejder, projekter og netværk, med især små og mellemstore fødevarevirksomheder, er dokumenterede effekter og værdi for de deltagende virksomheder.

VIFUs grundlag er videnssamarbejder mellem virksomheder og vidensinstitutioner på tværs af uddannelsesniveau, fagområder og landegrænser, herunder:

- Erfaring med opsøgende virksomhedskontakt, og dialogbaseret afklaring af virksomhedernes innovations- og vækstpotentiale (ca 400 om året).
- Fødevarefaglighed og kendskab til branchens aktører og videnleverandører samt generelle udviklingstendenser på fødevareområdet nationalt og internationalt.
- Erfaring med andre initiativer og finansieringsmuligheder, som kan bidrage til at opdyrke nye forretningsmuligheder i krydsfeltet mellem fødevarer og andre forretningsområder.
- Samarbejde med erhvervsfremmesystemet
- Matchmaking: virksomhed/virksomheder, virksomheder/vidensinstitutioner, virksomheder/studenter (studerende fra universiteter, erhvervsakademier, VIA og erhvervsskoler)

- Erfaring som leadpartner og deltager i flere strukturfondsprojekter og øvrige EU-projekter
- Projektledelse, der letter virksomhedernes deltagelse i nationale og internationale innovationsprojekter
- Formidling af funding og kapitalmuligheder
- Internationalisering: H2020 ansøgninger (SMV instrumentet og udviklingsprojekter) i samarbejde med erhvervet og universiteter, klyngesamarbejder (DK/F, DK/E, DK/D), match making aktiviteter
- Netværksfacilitering: FoodNetwork, fødevarerikkerhedsnetværk, emballagenetværk, Smagen af Danmark m.fl.

Kompetenceprofiler

Danish Food Cluster

Danish Food Cluster er en medlemsforening stiftet på initiativ fra førende fødevarevirksomheder og videns institutioner med udgangspunkt i branchens behov for et samlende landsdækkende fødevareinitiativ.

Med 135 medlemmer i hele Danmark dækker Danish Food Cluster 75 pct. af omsætningen inden for fødevarer. De fleste medlemmer er små og mellemstore virksomheder, men de tre største koncerner inden for fødevarebranchen samt 4 universiteter og sektorens store organisationer er også med. Ingen andre fødevareinitiativer i Danmark dækker så bredt.

Danish Food Cluster økonomiske fundament er medlemskontingenter, og klyngen samarbejder med en række af de stærkeste fødevaremiljøer i Europa. Klyngen er sekretariat for European Food Alliance, der blandt andre omfatter hollandske Food Valley, Skåne Food Innovation og Flanders Food.

Samtidig er klyngen Invest in Denmark's partner inden for fødevarer, hvorfor Invest in Denmark's første projektleder inden for fødevarer har kontor ved Danish Food Cluster i Agro Food Park. Organisationen har opbakning fra såvel Udenrigsministeriet som fra Erhvervs- og Vækstministeriet og Fødevareministeriet.

Danish Food Cluster er repræsenteret i styregruppen for Den Fælles Fødevarefortælling under regeringens vækstplan, der skal støtte fødevarevirksomheders vækst og udvikling.

Sekretariatet for Danish Food Cluster rummer stærke kompetencer inden for:

o Branding og kommunikation, herunder presse, web og sociale medier

- o National og international synlighed og gennemslagskraft
- o Udvikling og afvikling af lokale, nationale og internationale events
- o Brobygning og facilitering af samarbejde på tværs af fødevareklyngen i ind- og udland

Kompetenceprofiler

Væksthus Midtjylland

Væksthus Midtjylland er et af Danmarks fem væksthuse og er stiftet ultimo 2006 af de 19 midtjyske kommuner. Væksthus Midtjylland har stor erfaring som hhv. operatør/tilsagnsmodtager og samarbejds-partner i lokale, regionale og nationale – samt i stigende omfang internationale - projekter/programmer med sigte på fremme af udviklingsperspektiver i vækstpotentielle virksomheder.

Væksthus Midtjylland varetager den specialiserede erhvervsservice i region Midtjylland, og opgaverne i nærværende program er således en opgave, der er i fin forlængelse af væksthuses ordinære virke. Væksthusets formål er at fremme iværksættere og virksomheder med vækstambitioner – midlerne er gratis vækstkortlægning (vejledning) på resultatkontrakt med KKR Midtjylland og tilbud via en række regionale udviklingsprogrammer på resultatkontrakt for Region Midtjylland samt nationale initiativer aktuelt for Erhvervsstyrelsen. Endelig løses en række opgaver inden for rammerne af særskilte kontrakter, bl. a. assistance til varetagelse af lokale erhvervsservicefunktioner aktuelt i syv kommuner. Årligt får mere end 1.200 iværksættere og virksomheder kortlagt deres vækstpotentiale hos Væksthus Midtjylland, og over 500 opnår medfinansiering til realisering af vækstforløb via de regionale programmer. Siden starten på det første regionale program 2007/8 har mere end 3.500 midtjyske vækstforløb opnået medfinansiering på denne vis.

Væksthus Midtjylland har ca. 60 medarbejdere på kontorer i INCUBA/Aarhus og i INNOVATORIUM/Herning. Udover den ansatte medarbejderstab er der tilknyttet en ekstern stab af ressourcepersoner, som arbejder sagsorienteret inden for rammerne af de regionale udviklingsprogrammer (bl. a. kapitalcoaches).

Væksthus Midtjyllands konsulentafdeling består af ca. 25 medarbejdere og er organiseret i fem teams, som retter sig mod målgruppens primære vækstudfordringer og -muligheder. Hvert team består af fire – fem specialiserede væstkonsulenter. De fem teams er specialiserede ift. følgende områder:

- Internationalisering
- Kapitalfremskaffelse
- Teknologi
- Strategi

- Kunderelationer

Endvidere er der etableret et tværgående team, som har særlig fokus på sikring af den fornødne kompetenceforsyning ift. gennemførelse af vækstpotationer.

Indsatsen implementeres iht. retningslinjer og rammer under strategien ”Det midtjyske Vækstunivers”, og tilbuddene brandes under fællesbetegnelsen ”Imidt” - med den hensigt at gøre det så overskueligt for målgruppen som muligt. De regionale programmer, iværksat af Vækstforum for Region Midtjylland, som aktuelt udgør indsatsen i ”Imidt”, er:

- KOMPETENCEFORSYNINGmidt (kompetenceplanlægning og -udvikling i små og mellemstore virksomheder)
- Program for iværksætter (rådgivningsprogram for nye/unge virksomheder)
- Program for virksomhedsudvikling 2015 (rådgivningsprogram for etablerede virksomheder)
- Program for eksport og internationalisering 2015 (rådgivningsprogram med særligt fokus på eksport og internationalisering)
- Grønne Forretningsmodeller (grøn omstilling/-forretningsudvikling)
- Grøn Industrisymbiose (genanvendelse og ressourceeffektivitet)
- CleanTEKmidt (teknologiudviklingsprogram) - afsluttes 30.9.15
- STARTmidt Accelerator (rådgivningsprogram for nye/unge virksomheder) - afsluttes 15.10.15

Væksthus Midtjylland er aktuelt operatør på følgende landsdækkende indsatser for Erhvervsstyrelsen:

- Early Warning (assistance til kriseramte virksomheder)
- Kapital Gennem Rådgivning (kapitalcoaching) – afsluttes 14.9.14

Endvidere indgår Væksthus Midtjylland som samarbejdspartner i en række øvrige regionale og nationale indsatser.

Kompetenceprofiler

E. En sammenfattende, kort og udtømmende beskrivelse af projektet (se hjælpetekst):

Det overordnede formål for FFI Growth er at bidrage til en styrket konkurrenceevne for danske SMV’er i fødevareklyngen gennem kommercialisering af nye innovationssamarbejder – og dermed øge/accelerere deres vækst. Dette vil også betyde jobskabelse og eksport på længere sigt.

FFI Growth vil fokusere på at kommercialisere og markedsforberede nye forretningsidéer, -modeller og nye produkter/processer fra SMV'er i fødevareklyngen. I initiativet skal disse nye muligheder udvikles og styrkes gennem facilitering af vækst mellem SMV'er og evt. vidensmiljøer. Konkret skal innovationssamarbejderne i FFI Growth bevirke, at: De deltagende virksomheders innovative forretningsidéer får udviklet og realiseret deres kommercielle potentiale gennem en faciliteret proces, hvor der er fokus på vækstplanlægning, sparring og kobling til relevante netværk af investorer og/eller fremtidige kundegrupper. De deltagende virksomheders innovative forretningsidéer modnes til marked eller til investering gennem målrette forretningsudvikling, plan for vækstfinansiering og kommercialisering.

Dette skal – sammen med de tilknyttede aktiviteter i projekterne FFI POP og FFI Development - bevirke at:

De deltagende virksomheders konkurrenceevne styrkes, og dermed fremme investeringer og resultater i vækst på omsætning, jobskabelse og eksport.

De deltagende virksomheder får en højere innovationsaktivitet og innovationskapacitet, der resulterer i skabelsen af nye kommercielle produkter og løsninger

Med dette initiativ sættes der fokus på SMV'er, der allerede er innovationsaktive. Der kan være tale om innovationsaktivitet i samspil med partnere, kunder, leverandører og/eller med vidensmiljøer.

Projektets motor er ”FFI Growth puljen” udbydes i perioden 2016-2018. Puljen skal understøtte investeringer for i alt 30 mio. kr., for at støtte innovationssamarbejder, der udvikler danske fødevarevirksomheders vækst, differentierede processer/koncepter/services, nye forretningsområder og nye forretningsmodeller. Hver enkelt projekt skal faciliteres individuelt og understøttes indenfor to hovedområder: Vækstplan & Sparring og Kommercialisering & Netværk

FFI Growth vil investere i og understøtte 20 samarbejder mellem virksomheder og vidensmiljøer. Effekterne af dette forventes at være flg.:

- 15 - 17 nye produkter klar til afsætning på markedet
- 10 deltagende virksomheder er klar til eller har modtaget investering/kapital
- 4 virksomheder har implementere ny forretningsmodel

F. Uddybende om projektets additionalitet (se hjælpe tekst):

FFI Growth projektet indeholder aktiviteter, som ikke kan gennemføres uden støtte fra Regionalfonden. Dette gælder for FFI Growth puljen, som ingen af partnerne har mulighed for at tilbyde og som derfor er fuldstændigt afhængig af Regionalfondsmidler. De understøttende aktiviteter ville ingen af parterne kunne tilbyde på lignende vilkår eller til de omtalte SMV målgrupper uden den økonomiske støtte, som Regionalfonden stiller til rådighed. Derfor ville projektet ikke være muligt at gennemføre uden støtte.

FFI Growth er et nyskabende tilbud, som ikke har eksisteret tidligere. Det bygger ovenpå de erfaringer, som er høstet gennem det regionale innovationsmiljø FFI og særligt ”Differentieringspuljen”, men er et nyt tilbud i forhold mht. målgruppe (virksomheder uden erfaring med vidensmiljøer og nu med nationalt geografisk scope og mht. støttende innovationsaktiviteter

Det er vigtigt med puljer i udviklingsfaserne både af teknologi/produkter og markedet, da det er ekstremt svært at finde kapital til at tage den første risiko – Future Food Innovation har vist i de første 3 år, at hvis denne første risiko elimineres, så er det muligt at finde yderligere kapital. Derudover følger Future Food Innovation virksomhederne hele vejen – I evalueringen er det beskrevet som at blive medlem af en klub, hvor sparring og erfaring udveksles.

For at skabe vækstvirksomheder i fødevarebranchen er det vigtigt at have erfaring og netværk mht. fødevarer sikkerhed og godkendelser af nye fødevarer.

G. Udbudsregler/tilbudslov – herunder markedspris og miljøhensyn ved offentlige indkøb (se hjælpe tekst):

FFI Growth vil følge de relevante EU-udbudsregler og tilbudslov for offentlige indkøb.

Der forventes ikke udbud over EU’s tærskelværdier i dette projekt. Yderligere benyttes de almindelige principper om sparsommelighed, projektrelevans og markedsprøvning og/eller konkurrencepræget dialog i forbindelse med projektindkøb.

9. Økonomiske partnere i projektet

Kontraktansvarlig partner (overført fra hovedmenuens pkt. 4 Stamoplysninger)

Navn	AGRO BUSINESS PARK A/S
CVR nummer	25666070
CVR-P nummer	1007965253
Selskabsform	Aktieselskab
Adresse	Niels Pedersens Alle 2
Postnr.	8830
By	Tjele
Region	Midtjylland
Branche (NACE kode)	6820
Branche beskrivelse	Udlejning af erhvervsejendomme
Telefon	24417262
Email	gb@agropark.dk

Samlet forventet antal af økonomiske partnere

Angiv nedenfor det samlede forventede antal af økonomiske partnere i projektet inklusiv den kontraktansvarlige partner (se hjælpetekst)

Antal	4
-------	---

Vigtigste økonomiske partnere

Vælg nedenfor antal af vigtigste økonomiske partnere (max 4), udover den kontraktansvarlige partner (se hjælpetekst)

Antal økonomiske partnere (max 4)	3 økonomisk partner (udover kontraktansvarlig partner)
-----------------------------------	--

Partner nr. 1

Vælg CVR-P, CVR under stiftelse eller CPR	CVR-P (produktionsnummer)
CVR-P nummer	1019009048
Navn	Danish Food Cluster
Selskabsform	Forening

CVR nummer	35285075
Adresse	Agro Food Park 13
Postnummer	8200
By	Aarhus N
Region	Midtjylland
Branche beskrivelse	Erhvervs- og arbejdsgiverorganisationer
Telefon	Ikke tilgængelig
Email	Ikke tilgængelig

Beskrivelse af den økonomiske partner, herunder dennes administrative og økonomiske kapacitet (se hjælpe teksten)

Danish Food Cluster

Danish Food Cluster er en medlemsforening stiftet på initiativ fra førende fødevarevirksomheder og videns institutioner med udgangspunkt i branchens behov for et samlende landsdækkende fødevareinitiativ.

Med 135 medlemmer i hele Danmark dækker Danish Food Cluster 75 pct. af omsætningen inden for fødevarer. De fleste medlemmer er små og mellemstore virksomheder, men de tre største koncerner inden for fødevarebranchen samt 4 universiteter og sektorens store organisationer er også med. Ingen andre fødevareinitiativer i Danmark dækker så bredt.

Danish Food Cluster økonomiske fundament er medlemskontingenter, og klyngen samarbejder med en række af de stærkeste fødevaremiljøer i Europa. Klyngen er sekretariat for European Food Alliance, der blandt andre omfatter hollandske Food Valley, Skåne Food Innovation og Flanders Food.

Samtidig er klyngen Invest in Denmark's partner inden for fødevarer, hvorfor Invest in Denmark's første projektleder inden for fødevarer har kontor ved Danish Food Cluster i Agro Food Park. Organisationen har opbakning fra såvel Udenrigsministeriet som fra Erhvervs- og Vækstministeriet og Fødevareministeriet.

Danish Food Cluster er repræsenteret i styregruppen for Den Fælles Fødevarefortælling under regeringens vækstplan, der skal støtte fødevarevirksomheders vækst og udvikling.

Sekretariatet for Danish Food Cluster rummer stærke kompetencer inden for:

- o Branding og kommunikation, herunder presse, web og sociale medier
- o National og international synlighed og gennemslagskraft

- o Udvikling og afvikling af lokale, nationale og internationale events
- o Brobygning og facilitering af samarbejde på tværs af fødevareklyngen i ind- og udland

Partner nr. 2

Vælg CVR-P, CVR under stiftelse eller CPR	CVR-P (produktionsnummer)
CVR-P nummer	1009968071
Navn	VIFU - VIDENCENTER FOR FØDEVAREUDVIKLING
Selskabsform	Ikke tilgængelig
CVR nummer	27239854
Adresse	Nupark 51
Postnummer	7500
By	Holstebro
Region	Midtjylland
Branche (NACE kode)	7112
Branche beskrivelse	Anden teknisk rådgivning
Telefon	Ikke tilgængelig
Email	Ikke tilgængelig

Beskrivelse af den økonomiske partner, herunder dennes administrative og økonomiske kapacitet (se hjælpe teksten)

VIFU - Videncenter for fødevareudvikling

VIFU er en landsdækkende non-profit organisation grundlagt i 2003. VIFU tager del i fødevareudviklingen på lokalt, regionalt, nationalt og internationalt niveau, hvor der gennem deltagelse i samarbejder, projekter og netværk, med især små og mellemstore fødevarevirksomheder, er dokumenterede effekter og værdi for de deltagende virksomheder.

VIFUs grundlag er videnssamarbejder mellem virksomheder og vidensinstitutioner på tværs af uddannelsesniveau, fagområder og landegrænser, herunder:

- Erfaring med opsøgende virksomhedskontakt, og dialogbaseret afklaring af virksomhedernes innovations- og vækstpotentiale (ca 400 om året).
- Fødevarefaglighed og kendskab til branchens aktører og videnleverandører samt generelle udviklingstendenser på fødevareområdet nationalt og internationalt.
- Erfaring med andre initiativer og finansieringsmuligheder, som kan bidrage til at opdyrke nye forretningsmuligheder i krydsfeltet mellem fødevarer og andre forretningsområder.

- Samarbejde med erhvervsfremmesystemet
- Matchmaking: virksomhed/virksomheder, virksomheder/vidensinstitutioner, virksomheder/studenter (studerende fra universiteter, erhvervsakademier, VIA og erhvervsskoler)
- Erfaring som leadpartner og deltager i flere strukturfondsprojekter og øvrige EU-projekter
- Projektledelse, der letter virksomhedernes deltagelse i nationale og internationale innovationsprojekter
- Formidling af funding og kapitalmuligheder
- Internationalisering: H2020 ansøgninger (SMV instrumentet og udviklingsprojekter) i samarbejde med erhvervet og universiteter, klyngesamarbejder (DK/F, DK/E, DK/D), match making aktiviteter
- Netværksfacilitering: FoodNetwork, fødevarerikkerhedsnetværk, emballagenetværk, Smagen af Danmark m.fl.

Partner nr. 3

Vælg CVR-P, CVR under stiftelse eller CPR	CVR-P (produktionsnummer)
CVR-P nummer	1012868401
Navn	DEN ERHVERVSDRIVENDE FOND VÆKSTHUSMIDTJYLLAND
Selskabform	Erhvervsdrivende fond
CVR nummer	30089456
Adresse	Åbogade 15
Postnummer	8200
By	Aarhus N
Region	Midtjylland
Branche (NACE kode)	7022
Branche beskrivelse	Virksomhedsrådgivning og anden rådgivning om driftsledelse
Telefon	Ikke tilgængelig
Email	Ikke tilgængelig

Beskrivelse af den økonomiske partner, herunder dennes administrative og økonomiske kapacitet (se hjælpeteksten)

Væksthus Midtjylland

Væksthus Midtjylland er et af Danmarks fem væksthuse og er stiftet ultimo 2006 af de 19 midtjyske kommuner. Væksthus Midtjylland har stor erfaring som hhv. operatør/

tilsagnsmodtager og samarbejds-partner i lokale, regionale og nationale – samt i stigende omfang internationale - projekter/programmer med sigte på fremme af udviklingsperspektiver i vækstpotentielle virksomheder.

Væksthus Midtjylland varetager den specialiserede erhvervsservice i region Midtjylland, og opgaverne i nærværende program er således en opgave, der er i fin forlængelse af væksthuses ordinære virke. Væksthusets formål er at fremme iværksættere og virksomheder med vækstambitioner – midlerne er gratis vækstkortlægning (vejledning) på resultatkontrakt med KKR Midtjylland og tilbud via en række regionale udviklingsprogrammer på resultatkontrakt for Region Midtjylland samt nationale initiativer aktuelt for Erhvervsstyrelsen. Endelig løses en række opgaver inden for rammerne af særskilte kontrakter, bl. a. assistance til varetagelse af lokale erhvervsservicefunktioner aktuelt i syv kommuner. Årligt får mere end 1.200 iværksættere og virksomheder kortlagt deres vækstpotentiale hos Væksthus Midtjylland, og over 500 opnår medfinansiering til realisering af vækstforløb via de regionale programmer. Siden starten på det første regionale program 2007/8 har mere end 3.500 midtjyske vækstforløb opnået medfinansiering på denne vis.

Væksthus Midtjylland har ca. 60 medarbejdere på kontorer i INCUBA/Aarhus og i INNOVATORIUM/Herning. Udover den ansatte medarbejderstab er der tilknyttet en ekstern stab af ressourcepersoner, som arbejder sagsorienteret inden for rammerne af de regionale udviklingsprogrammer (bl. a. kapitalcoaches).

Væksthus Midtjyllands konsulentafdeling består af ca. 25 medarbejdere og er organiseret i fem teams, som retter sig mod målgruppens primære vækstudfordringer og -muligheder. Hvert team består af fire – fem specialiserede vækstkonsulenter. De fem teams er specialiserede ift. følgende områder:

- Internationalisering
- Kapitalfremskaffelse
- Teknologi
- Strategi
- Kunderelationer

Endvidere er der etableret et tværgående team, som har særlig fokus på sikring af den fornødne kompetenceforsyning ift. gennemførelse af vækstpotentialer.

Indsatsen implementeres iht. retningslinjer og rammer under strategien ”Det midtjyske Vækstunivers”, og tilbuddene brandes under fællesbetegnelsen ”Imidt” - med den hensigt at gøre det så overskueligt for målgruppen som muligt. De regionale programmer, iværksat af Vækstforum for Region Midtjylland, som aktuelt udgør indsatsen i ”Imidt”, er:

- KOMPETENCEFORSYNINGmidt (kompetenceplanlægning og -udvikling i små og mellemstore virksomheder)

- Program for iværksætter (rådgivningsprogram for nye/unge virksomheder)
- Program for virksomhedsudvikling 2015 (rådgivningsprogram for etablerede virksomheder)
- Program for eksport og internationalisering 2015 (rådgivningsprogram med særligt fokus på eksport og internationalisering)
- Grønne Forretningsmodeller (grøn omstilling/-forretningsudvikling)
- Grøn Industrisymbiose (genanvendelse og ressourceeffektivitet)
- CleanTEKmidt (teknologiudviklingsprogram) - afsluttes 30.9.15
- STARTmidt Accelerator (rådgivningsprogram for nye/unge virksomheder) - afsluttes 15.10.15

Væksthus Midtjylland er aktuelt operatør på følgende landsdækkende indsatser for Erhvervsstyrelsen:

- Early Warning (assistance til kriseramte virksomheder)
- Kapital Gennem Rådgivning (kapitalcoaching) – afsluttes 14.9.14

Endvidere indgår Væksthus Midtjylland som samarbejdspartner i en række øvrige regionale og nationale indsatser.

10. Oplysninger om Statsstøtte

Oplysning om tidligere ydet statsstøtte.

Du bedes angive, hvor vidt du eller en af de andre økonomiske partnere - eller øvrige statsstøttemodtagere – pr. d.d. skylder at tilbagebetale støtte, der i henhold til kommissionsbeslutning er erklæret i strid med reglerne om det indre marked.

Ja

Hvis projektet indebærer, at virksomheder eller institutioner modtager offentlig støtte til kommercielle aktiviteter (se hjælpe tekst), skal der for hver enkelt støttemodtager gives en række oplysninger, inden den enkelte støttemodtager påbegynder sin deltagelse i projektet. Oplysningerne anføres i dette skema, såfremt støttemodtagerne er kendte på ansøgningstidspunktet.

Bliver identiteten af støttemodtagerne først kendt, efter indsendelsen af ansøgningen, skal tilsvarende oplysninger indsamles, før den enkelte statsstøttemodtager påbegynder sin deltagelse i projektet. Undladelse af oplysningerne om den enkelte støttemodtager kan medføre, at projektet ikke anses som støtteberettiget

Indebærer projektet offentlig støtte til kommercielle aktiviteter?

Ja

Statsstøtte og projektets økonomiske partnere.

Du har angivet følgende økonomiske partnere i projektet (inklusive dig selv som kontraktansvarlig). Angiv for hver enkelt om de deltager i støttede kommercielle aktiviteter (ved at sætte flueben i kolonnen for kommercielle aktiviteter):

Nr.	CVR-P nummer	Navn	Sæt flueben ved støttede kommercielle aktiviteter
1	1007965253	AGRO BUSINESS PARK A/S	Ja
2	1019009048	Danish Food Cluster	Ja
3	1009968071	VIFU - VIDENCENTER FOR FØDEVAREUDVIKLING	Ja
4	1012868401	DEN ERHVERVSDRIVENDE FOND VÆKSTHUSMIDTJYLLAND	Ja
5	-	-	-

Kontraktansvarlig partner

1. CVR-P nummer	1007965253
2. Navn	AGRO BUSINESS PARK A/S
3. Virksomhedens/institutionens størrelse (se hjælpe teksten)	Mellemstor (SMV)
4. Virksomhedens/institutionens samlede støtteberettigede udgifter i kr	3.900.000

**5. Oversigt over udgiftstyper, som indgår
i virksomhedens/institutionens samlede
støtteberettigede udgifter**

Personaleomkostninger (Løn)	Ja
Øvrige omkostninger	Ja
Ekstern konsulentbistand	Ja
Eksterne undervisere	-
Deltagerløn i undervisningsprojekter	-

6. Støttebeløb i kr 1.950.000

Økonomisk Partner 1

1. CVR-P nummer	1019009048
2. Navn	Danish Food Cluster
3. Virksomhedens/institutionens størrelse (se hjælpeteksten)	Mellemstor (SMV)
4. Virksomhedens/institutionens samlede støtteberettigede udgifter i kr	500.000

**5. Oversigt over udgiftstyper, som indgår
i virksomhedens/institutionens samlede
støtteberettigede udgifter**

Personaleomkostninger (Løn)	Ja
Øvrige omkostninger	Ja
Ekstern konsulentbistand	Ja
Eksterne undervisere	-
Deltagerløn i undervisningsprojekter	-

6. Støttebeløb i kr 250.000

Økonomisk Partner 2

1. CVR-P nummer	1009968071
2. Navn	VIFU - VIDENCENTER FOR FØDEVAREUDVIKLING
3. Virksomhedens/institutionens størrelse (se hjælpeteksten)	Mellemstor (SMV)
4. Virksomhedens/institutionens samlede støtteberettigede udgifter i kr	100.000

**5. Oversigt over udgiftstyper, som indgår
i virksomhedens/institutionens samlede
støtteberettigede udgifter**

Personaleomkostninger (Løn)	Ja
Øvrige omkostninger	Ja
Ekstern konsulentbistand	Ja
Eksterne undervisere	-
Deltagerløn i undervisningsprojekter	-

6. Støttebeløb i kr 50.000

Økonomisk Partner 3

1. CVR-P nummer 1012868401

2. Navn DEN ERHVERVSDRIVENDE FOND VÆKSTHUSMIDTJY

3. Virksomhedens/institutionens størrelse (se hjælpeteksten) Mellemstor (SMV)

4. Virksomhedens/institutionens samlede støtteberettigede udgifter i kr 500.000

5. Oversigt over udgiftstyper, som indgår i virksomhedens/institutionens samlede støtteberettigede udgifter

Personaleomkostninger (Løn)	Ja
Øvrige omkostninger	Ja
Ekstern konsulentbistand	Ja
Eksterne undervisere	-
Deltagerløn i undervisningsprojekter	-

6. Støttebeløb i kr 250.000

Andre virksomheder og institutioner end ovennævnte

Vælg antal virksomheder/institutioner som er kendte på ansøgningstidspunktet (dog maksimalt 15) Ingen

11. Økonomi

Sæt flueben, hvis projektet indebærer implementering af vækstplaner i særlige områder (se hjælpeteksten)

Søges der anden støtte til projektet?	Ja
Angiv hvorfra?	Region Midtjylland
Valg af kontoplan	Regionalfonden_18pct_v2
Indsæt støtteprocent (max 50%)	28,58

Vejledning til kontoplanen kan findes i form af hjælpetekst til de enkelte kontonumre samt i form af en samlet vejledning til kontoplanen.

Tryk på det lille RØDE notatfelt til venstre for budgetrækkerne og indtast den for kontoen relevante information om beregningsforudsætninger m.v. Efter indtastningen bliver notatfeltet GRØNT. Alle notatfelter skal være GRØNNE for at du kan sende ansøgningen.

TIP: Du kan anvende tabulator-knappen for at hoppe fra et budgetfelt til det næste.

Beløb angives i kr. med op til 2 decimaler.

Regionalfonden 18% version 2

Udgifter	
Udgifter til projekt gennemførelse	
200 Projektarbejde, standardsats	500.000,00
210 Projektarbejde, faktisk løn	23.000.000,00
220 Konsulent bistand	5.861.016,95
230 Revision	300.000,00
240 Andet	0,00
250 Øvrige udgifter, 18% af kt. 1-5, dog max. 6,3 mio. kr.	5.338.983,05
259 I alt	35.000.000,00
10%-udgifter	
310 Deltagerløn, standardsats	0,00
320 Deltagerløn, faktisk løn	0,00
330 Deltagerunderhold, standardsats	0,00
340 Deltagerunderhold, faktisk underhold	0,00
348 Interim justeringskonto for 10%	0,00
349 I alt	0,00
Driftsudgifter	
9999 Driftsudgifter	35.000.000,00
Samlede udgifter	
350 Samlede udgifter	35.000.000,00
360 Indtægter (indsæt nul eller negativ værdi)	0,00
399 Samlede støtteberettigede udgifter	35.000.000,00
Finansiering	
Finansiering af projekt gennemførelse	

502 EU medfinansiering	10.003.000,00
Deltagerfinansiering	
510 Statslig deltagerfinansiering	0,00
511 Regional deltagerfinansiering	0,00
512 Kommunal deltagerfinansiering	0,00
513 Privat deltagerfinansiering	0,00
514 Deltagerfinansiering fra offentligt lignende	0,00
515 Interim justeringskonto for 10%	0,00
519 I alt	0,00
Kontante tilskud	
520 Kontante Statslige tilskud	0,00
521 Kontante Regionale tilskud	0,00
522 Kontante Kommunale tilskud	0,00
523 Kontante Private tilskud	0,00
524 Kontante tilskud fra offentligt lignende	0,00
525 Kontante statslige tilskud fra Erhvervsstyrelsen	0,00
529 I alt	0,00
530 Egenfinansiering beregnet - skal fordeles nedenfor:	24.997.000,00
531 Statslig egenfinansiering	0,00
532 Regional egenfinansiering	10.000.000,00
533 Kommunal egenfinansiering	0,00
534 Privat egenfinansiering	14.997.000,00
535 Offentlig lignende egenfinansiering	0,00
539 I alt	24.997.000,00
599 Samlet finansiering	35.000.000,00
Noter: - 200 Projektarbejde, standardsats <i>konsorties og SMV'erne i puljens løn</i> - 210 Projektarbejde, faktisk løn <i>nogle virksomheder anvender ikke lønsedler</i> - 220 Konsulent bistand <i>både egne i forbindelse med følgeforskning, men også konsulenter anvendt i puljen</i> - 230 Revision <i>Vi forventer at 90% af projekterne vi have budget på over 1,5 mio, og derfor skulle have besøg af deloitte</i> - 532 Regional egenfinansiering <i>REM</i> - 534 Privat egenfinansiering <i>private virksomheder</i>	

12. Økonomi fordelt på perioder

Forbrug fordelt på halvårsperioder

Procentdel der forventes anvendt i perioden: Jan. 2016 - Aug. 2016	10
Procentdel der forventes anvendt i perioden: Sep. 2016 - Feb. 2017	12
Procentdel der forventes anvendt i perioden: Mar. 2017 - Aug. 2017	15
Procentdel der forventes anvendt i perioden: Sep. 2017 - Feb. 2018	22
Procentdel der forventes anvendt i perioden: Mar. 2018 - Aug. 2018	20
Procentdel der forventes anvendt i perioden: Sep. 2018 - Dec. 2018	21

13. Øvrige oplysninger

Bæredygtig udvikling

Bidrager gennemførelsen af projektet positivt til en bæredygtig udvikling på miljøområdet?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Erfaring viser at flere af vores projekter indenfor fødevarer, tænker i nye processer som udvinder mindre Co2, og tænker genbrugs og nedbrudeligt emballage

Lige muligheder og ikke-diskrimination: personer med handicap

Bidrager gennemførelsen af projektet positivt til lige muligheder og ikke diskrimination for personer med handicap?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Alle har mulighed for at søge midler.

Lige muligheder og ikke-diskrimination: etnisk oprindelse

Bidrager gennemførelsen af projektet positivt til lige muligheder og ikke-diskrimination m.h.t. etnisk oprindelse?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

vi arbejder nationalt og alle som kan bidrage indenfor innovation af fødevarer kan deltage i projektet, derudover har vi fokus på internationalisering af produkter og hvordan de udbydes på det internationale marked

Lige muligheder og ikke-diskrimination: ligestilling mellem mænd og kvinder

Bidrager gennemførelsen af projektet positivt til lige muligheder og ikke diskrimination mellem mænd og kvinder?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

der er ligestilling for alle deltagende i projektet

Virksomhedsengagement

Bidrager projektet til et stærkt engagement fra private virksomheder?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Vi støtter hovedsagligt SMV'ere, og har også aktiviteter for store virksomheder

Offentlig-private partnerskaber

Bidrager projektet til at skabe samspil mellem den offentlige og den private sektor med henblik på at udnytte fælles potentialer og skabe løsninger på et højere niveau?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Denne pulje er i samspil med 2 andre puljer, FFI POP og FFI Development som arbejder direkte mellem vidensinstitutioner og SMV'ere, vi håber derfor at flere projekter vil åbne for muligheden om at inddrage vidensinstitutioner i deres innovation

Samordning og koordinering

Bidrager projektet til at samordne og koordinere regionens mange aktiviteter med henblik på at sikre synergi og undgå overlap og parallelsystemer?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Vi samarbejder med mange indenfor området, bl.a. sidder Væksthus Midtjylland, vidensinstitutioner, GTS'er med i konsortiet

Derudover har vi i den nuværende periode brugt følgende af regionens aktiviteter: Midtjysk Iværksætterfond, Væksthus Midtjylland, Erhvervskontorerne, Fødevarenetværkene, Connect Denmark, Konsumfisk, Food Festival og Accelerace.

Fokusering

Bidrager projektet til at samle kræfterne i større og perspektivrige initiativer, der synligt og markant løfter regionen på udvalgte områder?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Dette er et svar på regionMidtjyllands megasatsning indenfor fødevarer

Globalisering

Bidrager projektet til perspektiv i forhold til globaliseringens muligheder og omsættes disse muligheder til konkurrencemæssige fordele?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

der er fokus på at blive markedsmoden, og derfor deltager projektet i en række internationale aktiviteter og samarbejder bl.a. med EEN

Samfinansiering

Bidrager projektet til bredt ejerskab og fælles prioritering af ressourcer - til de initiativer og udviklingsaktiviteter Vækstforum igangsætter?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Vi samarbejder med en brede kreds og som skrevet tidligere er dette en ansøgning som svarer på regionmidtjyllands fødevarerindsatsning

Vækst i yderområder

Kommer projektet hele regionen til gode ved at satse på brobygning til yderområdernes særlige styrker og potentialer, til gavn for hele regionen?

Ja

Besvarelsen bedes uddybet

Erfaring har vidst os at vi rammer flere yderkantsområder ved at samarbejde bredt i konsortiet, og har tidligere skabt job i yderområderne. Da vi arbejder nationalt er det til gavn over hele landet.

14. Information om persondataloven

Alle projektmedarbejdere og deltagere, der er tilknyttet et regionalfonds- eller socialfondsprojekt, skal give samtykke til, at personoplysninger om dem registreres og behandles i det it-system, der stilles til rådighed af Erhvervsstyrelsen. Det gør de ved at godkende "Samtykkeerklæring til behandling af personoplysninger".

Den kontraktansvarlige partner har ansvaret for, at alle personer, der er tilknyttet projektet godkender samtykkeerklæringen.

Hvis en person med tilknytning til projektet ikke vil godkende samtykkeerklæringen, kan der ikke gives tilskud fra Regionalfonden eller Socialfonden til personens deltagelse i projektet.

Med markering i nedenstående afkrydsningsfelt bekræfter jeg - som ansøger/kontraktansvarlig partner - at have gjort mig bekendt med og accepteret betingelserne i Information om persondataloven (tryk her)

Samtidig forpligter jeg mig til at sikre, at eventuelle økonomiske partnere i projektet er gjort skriftligt bekendt med og har accepteret betingelserne i "Information om persondataloven".

Ved at sætte flueben i boksen giver du, som Ja
kontraktansvarlig partner, dit samtykke til ovenstående.

15. Erklæring og underskrift

Med underskrift bekræfter vi, at de afgivne oplysninger, er korrekte og retvisende.

Man skal underskrive den PDF, man modtager på email (den adresse der står opgivet under pkt. "1 Bruger profil").

På hver side nederst i PDF'en står anført bruger-id, versionsnr. og tids- og datostempel for indsendelsen.

Udskriver man en PDF i den venstre menu under punktet "2. Se ansøgning i PDF" står anført nederst i PDF, at det er et Udkast. Det er den PDF med tids- og datostempel, der skal underskrives og indsendes.

Den projektansvarlige samt den/de tegningsberettigede	Navn	Underskrift
Den projektansvarlige	Gyda Bay	
1. Tegningsberettiget	-	
2. Tegningsberettiget	-	
3. Tegningsberettiget	-	

4. Tegningsberettiget	-
5. Tegningsberettiget	-
6. Tegningsberettiget	-

Evaluering af FFI's differentieringspulje

*Vi vil skabe innovation, der gør
en forskel for dig og din virksomhed*



Udarbejdet af LB Analyse
for Future Food Innovation

Juli 2014



Indhold

1. Indledning - Differentieringspuljen i overblik.....	3
1.1 Hvad skal evalueringen svare på?	4
2. Hvilke direkte effekter er skabt?	6
3. Hvilke indirekte effekter er skabt?.....	8
4. Deltagernes vurdering af FFI.....	11
5. Opsamling	15
6. anbefalinger.....	16
Bilag 1: Interviewguide	17
Direkte effekter	17
Indirekte effekter	17
Bilag 2: Interviewede virksomheder og personer	19

1. Indledning - Differentieringspuljen i overblik

Som led i Region Midtjyllands fødevarerindsatsning ”Klog hverdagsmad som sund forretning” blev der i 2010 iværksat et større initiativ for styrkelse af innovation og differentiering på fødevarerområdet – innovationsmiljøet Future Food Innovation (FFI). Initiativet adresserer en af de store udfordringer for fødevarerhvervet, nemlig at få etableret innovative vidensamarbejder for at styrke den innovationsbaserede vækst i fødevarerbranchen.

Et af FFI’s tilbud til fødevarer virksomhederne er Differentieringspuljen med vækstsparring og støtte til konkrete innovative projekter. Det første projekt, der opnåede støtte under puljen blev påbegyndt den 1. oktober 2011 (efter indstilling fra marts 2011). Det senest godkendte projekt er gået i gang 1. januar 2014. For at følge op på, hvad der er kommet ud af indsatsen er der i juni og juli 2014 gennemført korte personlige interviews med de deltagende virksomheder.

Der er inden for differentieringspuljen i alt ydet tilskud til 22 projekter. Projektporteføljen er meget bred i den forstand, at de deltagende virksomheder er meget forskellige, at de arbejder med meget forskellige produkter, rettet mod forskellige markeder og med forskellige forretningsmodeller. Der findes derfor ingen typiske virksomheder, der følger en typisk udviklingsvej.

9 af tilskuddene er givet til eksisterende virksomheder, der med nye produkter ønsker at komme ind på nye vækstskabende markeder eller flytte sig i værdikæden.

8 af tilskuddene er givet til iværksættere, der bygger deres nye virksomheder op omkring det nye produkt. Der er i betydeligt omfang tale om serieiværksættere, der har erfaring med virksomhedsopstart og udvikling.

2 af tilskuddene er givet til relativt nye og små virksomheder, der dog ikke direkte er iværksættere, men hvor produktet, der er givet tilskud til udvikling af, vil blive meget centralt i virksomheden.

1 tilskud er givet til en spin-off virksomhed med meget tæt kontakt til modervirksomheden, hvor der trækkes på ressourcerne i modervirksomheden.

Og endelig er 2 er givet til at udvikle en slags innovationsplatforme inden for forretningsområder, hvor der forventes stor vækst inden for de kommende år.

Der har været 2 gengangere blandt ansøgerne, hvor det ene projekt har åbnet for nye muligheder, der søges udnyttet i et efterfølgende projekt.

Der er i alt givet ca. 50 mio. kr. i tilskud til virksomhederne, der spreder sig fra 825.000 kr. til knapt 5.400.000 kr.

Der er stort fokus på tiltrækning af anden kapital i virksomhederne og der er i alt knyttet 17 Business Angels til de 22 projekter i Differentieringspuljen. Det er lykkedes virksomhederne at tiltrække 7,1 mio. kr. fra statslige innovationsmiljøer og fonde, 11 mio. kr. fra GUDP og 57 mio. kr. fra Business Angels og anden privat finansiering (venture kapital). Når man hertil lægger de 25 mio. kr. virksomhederne selv har investeret i form af egne timer i projekterne, så er der med en investering fra Region Midtjylland og EU på 25 mio. kr. i alt igangsat aktiviteter for 125 mio. kr.

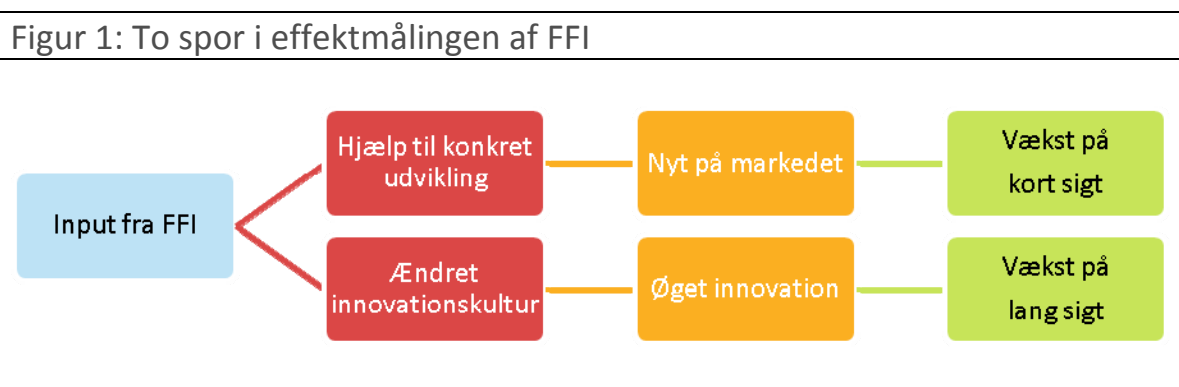
12 af projekterne er afsluttede, mens de øvrige fortsat er i gang. 7 af virksomhederne har på nuværende tidspunkt fået nye produkter på markedet, 2 forventer at produkter på markedet i den resterende del af 2014 mens yderligere 5 forventer markedsintroduktion i 2015. Der er dog endnu

ingen der fuldt ud har udrullet deres nye produkter på markedet. Det vil for de flestes vedkommende tage yderligere 3-5 år.

1.1 Hvad skal evalueringen svare på?

I differentieringspuljen kan virksomheder søge om tilskud til gennemførelse af udviklingsprojekter, der vil bringe nye produkter på markedet med deraf følgende potentiale for at skabe øget omsætning, indtjening og beskæftigelse i regionen. Sammen med de kontante tilskud følger også en tæt opfølgning på virksomhedernes udvikling og udviklingsplaner samt etablering af relationer til andre virksomheder samt relevante videnpersoner, der kan bidrage til virksomhedernes konkrete udvikling og til deres måde at arbejde med udvikling.

I opfølgningen på, hvad der er kommet ud af FFI's indsats og de konkrete tilskud til virksomhedernes udvikling, er der fulgt to spor, som illustreret i figur 1 herunder.



Kilde: LB Analyse 2014

Det ene spor handler om den konkrete udvikling, som virksomheden har søgt om tilskud til at gennemføre. Heri er det blevet kortlagt, hvordan det faktisk er gået med virksomhedernes planer, om de faktisk har fået et nyt produkt på markedet, eller hvor langt de på nuværende tidspunkt er fra at have fået et nyt produkt på markedet, hvilke udfordringer der måske endnu skal håndteres osv. Hvis virksomheden f.eks. har skullet skaffe yderligere kapital for at sikre den videre udvikling, er det også indgået i opfølgningen at kortlægge om det er lykkedes. Og i det omfang et produkt er kommet på markedet belyses omsætning, indtjening, beskæftigelse osv. forbundet hermed.

Det andet spor handler om virksomhedernes måde at arbejde med udvikling; deres udviklingspraksis eller innovationskultur. Det har været et mål at øge samarbejdet mellem fødevarevirksomheder og videninstitutioner og –ressourcer. Det blev i midtvejsevalueringen af fødevarerindsatsningen bredt lidt ud til at dække virksomhederne "innovationskultur", hvorved der også ses på deres parathed til at prøve sig frem, risikovillighed, evne til at lære og justere planer m.v. (se spørgeguiden i bilag 1 for yderligere uddybning).

Spørgsmålet her i effektopfølgningen er om samspillet med FFI har ændret virksomhedernes udviklingspraksis og innovationskultur på en måde, der generelt gør dem mere innovative med mulighed for, at de på længere sigt vil kunne generere mere vækst?

Belysningen af disse to spor er gennemført gennem korte interviews med virksomhederne og resultaterne præsenteres i de to følgende afsnit.

I tillæg hertil er virksomhederne blevet spurgt om deres oplevelse af samspillet med FFI ift. ansøgning og opfølgning herpå. Dette er sket gennem et kort elektronisk survey og resultaterne heraf fremgår af afsnit 4. I afsnit 5 sammenfattes resultaterne af opfølgningen og i afsnit 6 præsenteres de anbefalinger, som effektopfølgningen har givet anledning til. Endelig præsenteres den anvendte spørgeramme i bilag 1 og de interviewede virksomheder og personer i bilag 2.

2. Hvilke direkte effekter er skabt?

Det overordnede indtryk af effektskabelsen er, at 18-19 af de 22 projekter kan forventes at føre til væsentlige effekter. Det er efter vores vurdering en meget høj hitrate, der vidner om en kvalificeret screeningsproces. Et par projekter har mødt udfordringer, som de har haft svært ved at klare. Et par projekter er endnu ikke så langt, at det er muligt at vurdere, hvordan det vil gå og hvilken effekt de vil kunne skabe.

Et andet hovedindtryk fra opfølgningen med virksomhederne er, at der i de fleste tilfælde er tale om meget ambitiøse projekter, der potentielt kan føre til meget høj omsætning og deraf følgende indtjening og beskæftigelse. I hvert fald 12 af projekterne har deres primære fokus på det internationale marked, og flere af projekterne placerer sig inden for forskellige former for proteintilskud, hvor markedet forventes at stige voldsomt på internationalt plan. Men også blandt de øvrige projekter er der flere, der har meget stort potentiale.

I forlængelse heraf er det imidlertid også indtrykket, at der helt overvejende er tale om projekter, hvor det vil tage endnu nogle år, før de vil kunne realisere deres fulde potentiale. I alt 7 virksomheder er på nuværende tidspunkt (medio 2014) kommet på markedet med deres produkter, men befinder sig endnu helt overvejende i en tidlig fase, hvor produktet kun er introduceret på en lille del af markedet, hvor der er tale om test-salg el.lign., og hvor det derfor vil tage endnu nogle år, før produktets fulde potentiale kan udnyttes – inden for eller uden for Danmark.

Det hører med til dette tidsperspektiv, at 12 af projekterne er afsluttede, mens de øvrige fortsat er i gang. Og da projekterne handler om produktudvikling, er det helt naturligt, at der herefter endnu er et stykke vej til effekten på markedet kan ses. Der forventes på trods af den endnu begrænsede markedstilstedeværelse med de nye produkter alligevel en omsætning fra de nye produkter på ca. 15 mio. kr. i 2014.

Yderligere 5 af virksomhederne forventer markedsintroduktion inden for det kommende år, hvorfor effekterne for alvor kan forventes at begynde at vise sig i løbet af 2015. Men for andre af virksomhederne vil det vare endnu ca. 3 år og i nogle tilfælde endnu længere, før effekterne kan forventes at vise sig, eller før udrulningen af det nye produkt er så fremskredet, at det kan generere væsentlig omsætning. Virksomhederne har generelt meget svært ved at angive, hvor stor omsætning de tror produkterne vil kunne generere, når produkterne har fået godt fat på markedet om ca. 3 år. Samlet set skønnes produkterne dog at kunne generere flere hundrede mio. kr. i omsætning, når de har fået godt fat.

Direkte adspurgt om specifikke udfordringer, er der kun en enkelt virksomhed, der er konfronteret med væsentlige tekniske udfordringer, der kan ende med at umuliggøre projektet. Ellers er ingen af virksomhederne i tvivl om, at deres projekter nok skal ende med en markedsintroduktion. Den største udfordring i forhold til at gennemføre den udvikling Differentieringspuljen har støttet er i et par af virksomhederne, at de også er i gang med andre udviklingsprojekter, der kræver ressourcer.

For en række af virksomhederne er det imidlertid af kritisk betydning for deres videre udvikling, at de formår at tiltrække yderligere kapital til at realisere deres vækstplaner. Det er lykkedes 8 af virksomhederne at tiltrække i alt 57 mio. kr. fra private investorer, primært Venture Capital og Business Angels og der er i alt knyttet 17 business angels til de 22 projekter. Herudover har 7 virksomheder opnået tilskud fra andre finansieringskilder. Der er dog et overlap mellem de to

grupper, således at i alt 12 af virksomhederne har formået at tiltrække ekstern kapital til deres udvikling.

I den forbindelse nævnes deltagelsen i Differentieringspuljen som en vigtig blåstempling af virksomhederne, der gør det langt lettere at gå i dialog med andre mulige investorer.

Men en række af virksomhederne har søgt kapital uden at have heldet med sig. I den forbindelse udtrykker flere af dem skuffelse over andre offentlige ordninger såsom Vækstfonden, som det kun er lykkedes en enkelt af virksomhederne at få tilsagn fra.

Mange af virksomhederne forventer, at produkterne vil kunne generere 5-10 arbejdspladser, når de er fuldt udrullede – nogle få af dem forventer endog højere beskæftigelse. Der kan derfor som minimum forventes 100 nye arbejdspladser i de deltagende virksomheder.

Men det er generelt svært for virksomhederne at udtrykke deres forventninger til resultaterne af deres deltagelse i Differentieringspuljen, da aktiviteterne knyttet hertil jo indgår i et hele i virksomhederne. Mange af dem tænker derfor heller ikke det konkrete udviklingsprojekt som et projekt, der bare slutter og genererer en effekt, der på forhånd kan estimeres. Der er snarere tale om, at der er igangsat en udvikling, som ikke stopper med det konkrete projekt, men som vil fortsætte. Enten fordi de markedsmæssige muligheder for det konkrete produkt synes endog meget store eller fordi udviklingen vil spille videre over i andre dele af virksomheden og påvirke andre af deres produkter med deraf følgende yderligere vækstmuligheder.

Flere af virksomhederne har allerede ansat nye medarbejdere, men det er typisk for at bidrage til udviklingen af produkterne. Disse medarbejdere forventes generelt at kunne fastholde deres ansættelse efter projektets afslutning. En enkelt virksomhed nævner at tilgang til kvalificeret arbejdskraft kan blive en barriere for dens vækstmuligheder. Men generelt er det ikke store udfordringer, der præger projekterne, hvorfor de generelt kan vurderes at have relativt lav risiko.

3. Hvilke indirekte effekter er skabt?

Som supplement til de direkte effekter er der også i effektopfølgningen lagt vægt på, om der er skabt såkaldte indirekte effekter, hvormed primært sigtes til ændringer i virksomhedernes udviklingspraksis eller innovationskultur.

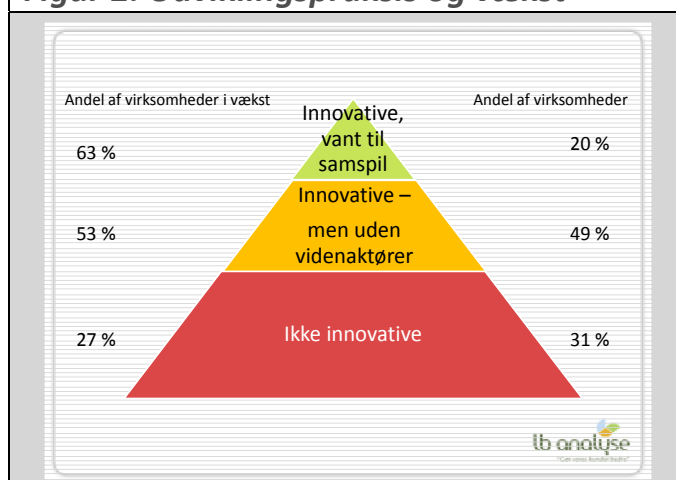
Udgangspunktet for denne del af effektopfølgningen er, at tidligere analyser har vist, at de mest innovative virksomheder er de, der formår at kombinere at inddrage input fra deres nære omgivelser med input fra videnaktører¹. Med virksomhedernes nære omgivelser menes deres kunder, leverandører, bestyrelse, medarbejdere m.v..

I forlængelse heraf er det i en undersøgelse blandt 400 fødevarevirksomheder i Region Sjælland vist, at der yderligere synes at være en sammenhæng mellem virksomhedernes udviklingspraksis og deres evne til at skabe vækst².

Figur 2 stammer fra denne analyse, og viser til højre for trekanten, hvordan virksomhederne fordeler sig i tre grupper der er karakteriseret ved:

- Ikke at have gennemført væsentlige ændringer i deres virksomhed de seneste 3 år (31%)
- At have gennemført ændringer med inddragelse af deres nære omgivelser (49%)
- At have gennemført ændringer og have kombineret input fra deres nære omgivelser og fra eksterne videnaktører (20%).

Figur 2: Udviklingspraksis og vækst



Til venstre for trekanten vises, hvor stor en andel af virksomhederne i de enkelte grupper, der har oplevet vækst i den samme 3-årige periode. Som det fremgår sam-varierer tallene, således at en større andel af virksomhederne har oplevet vækst, jo højere man går op i trekanten.

Det er derfor som nævnt et mål med indsatsen i Differentieringspuljen ikke alene at bidrage til at virksomhederne gennemfører et konkret udviklingsprojekt succesfuldt, men også at introducere dem til i højere grad end tidligere at inddrage videnaktører i deres udviklingsarbejde.

I forbindelse med opfølgningen på indsatsen i Differentieringspuljen er der derfor spurgt ind til virksomhedernes udviklingspraksis, og i hvilket omfang den sparring og rådgivning, som de har modtaget fra FFI, har påvirket deres måde at arbejde med udvikling.

Som eksempler på, hvilke ændringer i udviklingspraksis, der kan tænkes, nævnes følgende muligheder i interviewguiden:

¹ Jensen, Morten Berg, Björn Johnsom, Edward Lorenz & Bengt Åke Lundvall (2007): "Forms of knowledge and modes of innovation". Research Policy, Vol. 36 pp.680-693.

² [http://www.regionsjaelland.dk/ajour/analyser-noegletal/analyser/Documents/Region%20Sj%C3%A6lland%20f%C3%B8devareanalyse%20\(1\).pdf](http://www.regionsjaelland.dk/ajour/analyser-noegletal/analyser/Documents/Region%20Sj%C3%A6lland%20f%C3%B8devareanalyse%20(1).pdf)

- Åben for nye muligheder.
 - o Ny viden
 - o Nye samarbejdsparter
 - o Nye relationer
 - o Nye projektidéer
- Blik for/parathed til samarbejde med videnaktører
- Mere parat til at prøve sig frem
- Mere risikovillig
- Hurtigere til at gennemføre test, så "lærings-sløjfer" speedes op
- Deltagelse i projekter, netværk m.v.
- Anvendelse af nye værktøjer, metoder el.lign.
- Anvendelse af nye processer, organisering el.lign.

Der er bestemt eksempler på virksomheder, der har fået ændret deres udviklingspraksis som resultat af deres deltagelse i Differentieringspuljen. Men virksomhedernes eget overordnede indtryk er, at deres deltagelse i FFI ikke har ændret deres udviklingspraksis. Det er umiddelbart et lidt overraskende resultat, idet der i FFI gøres meget ud af skabe relevante relationer til videnaktører eller andre virksomheder.

I den forbindelse er det imidlertid værd at huske på, at kun 9 af de virksomheder, der har modtaget tilskud, er eksisterende virksomheder hvor man kan tale om en eksisterende udviklingspraksis. Heriblandt nævner et par af dem, at de ikke tidligere har prøvet samarbejde med et universitet eller at have en ph.d. tilknyttet og at det har været en positiv oplevelse, som de godt kunne finde på at prøve igen, hvis det blev relevant.

De øvrige tilskudsmodtagere er enten iværksættere eller relativt nye virksomheder, hvor man vanskeligt kan tale om en eksisterende udviklingspraksis eller innovationskultur. I disse virksomheder er det i stedet selve iværksætterens udviklingspraksis, der er søgt afdækket for at afklare, om der er skabt en effekt i form af en ændret udviklingspraksis eller innovationskultur.

Det generelle indtryk er, at deltagerne i Differentieringspuljen er nogle meget udviklingsorienterede og innovative virksomheder og iværksættere, der allerede forud for deres deltagelse havde erfaring med udviklingsprojekter, og som havde en udviklingspraksis præget af samarbejde med andre virksomheder og/eller videnaktører. Der har derfor så at sige ikke været så meget effekt at hente i relation hertil. Flere fremhæver dog som nævnt, at de er blevet mere åbne for at samarbejde med videnaktører, eller at det generelt har været nyt for dem at indgå i så mange relationer.

På den måde bliver Differentieringspuljen en elite-pulje, der overvejende rekrutterer sine deltagere fra det øverste grønne felt i trekanten i figur 2, hvor virksomhederne allerede i udgangspunktet er både udviklingsorienterede og vant til at inddrage input fra både deres nære omgivelser og fra videnaktører.

Det skal dog i denne sammenhæng nævnes, at der knytter sig en usikkerhed til vurderingen, idet virksomhederne først er blevet spurgt om disse forhold efter deres deltagelse, hvor det kan være vanskeligt for dem at vurdere, om deres udviklingspraksis faktisk er blevet påvirket. For når en praksis først er blevet til en praksis, så kan det ofte fremstå fjernt, at den tidligere skulle have været anderledes.

Baseret på virksomhedernes vurderinger synes FFI snarere end at bidrage til at udvikle virksomhedernes udviklingspraksis, at bidrage med en generel professionalisering af en række af virksomhederne og deres udviklingsarbejde. Det er en naturlig forskydning af opmærksomheden, når det i de fleste tilfælde virker klart, at selve udviklingsarbejdet vil lykkes, at opmærksomheden

rettes mod markedstilgangen og hvordan det markedsræssige potentiale udnyttes bedst muligt. Dette arbejde bidrager helt klart til virksomhedernes muligheder for at tiltrække kapital, indgå i nye udviklingsprojekter m.v., samt få succes med at få deres produkter på markedet.

Sammenfattende kan man sige, at virksomhederne for at lykkes og skabe vækst gennem udvikling og markedsintroduktion af nye produkter både skal ville og kunne gennemføre produktudvikling. Der kræves således både kompetence og kapacitet til innovation og til eksekvering. Differentieringspuljen har i høj grad formået at finde virksomheder, der *ville* udvikling og som havde en udviklingspraksis kendetegnet af samspil og inddragelse af eksterne aktører. Men hvor man med midlerne har tilført dem innovationskapacitet og med opfølgningen i form af etablering af advisory boards, tilknytning af Business Angels, støtte til tiltrækning af ekstern kapital har tilført dem eksekveringskapacitet, der øger mulighederne for at komme på markedet.

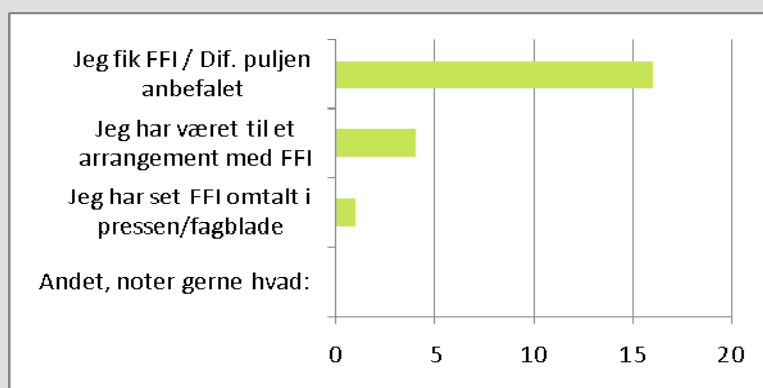
Indsatsen i FFI bidrager således i høj grad til, at der kan forventes stor sikkerhed for succes med projekterne og øger generelt forventningerne til, hvad der kommer ud af projekterne. Der har blot ikke kunnet konstateres den påvirkning af deres udviklingspraksis, der ved effektopfølgningens indledning var forventet. Effekten ligger i højere grad omkring virksomhedernes eksekveringskapacitet og deraf følgende tilgang til at komme på markedet med deres produkter på en så professionel måde som muligt.

4. Deltagernes vurdering af FFI

FFI har i forbindelse med evalueringen af Differentieringspuljen selv gennemført en kort spørgeskemaundersøgelse om de deltagende virksomheders oplevelse af forløbet omkring deres deltagelse. I alt 17 af de deltagende virksomheder har besvaret, hvilket giver en svarprocent på godt 80 pct., hvorved besvarelsenerne kan siges at være repræsentative for den samlede population af deltagende virksomheder. I det følgende skal besvarelsenerne kort præsenteres.

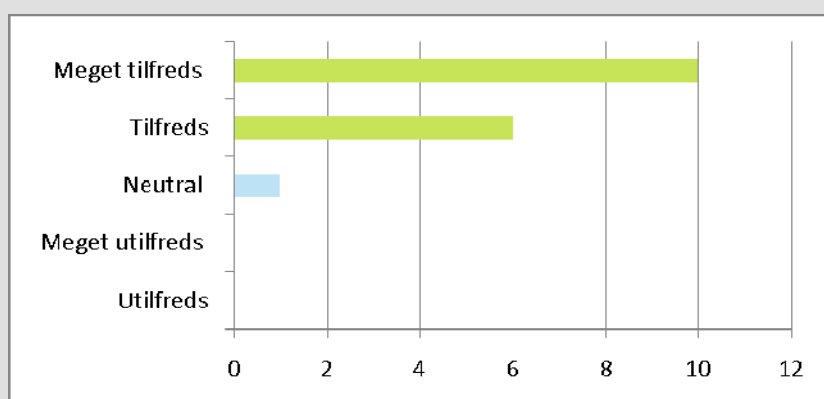
FFI og Differentieringspuljen anbefales i høj grad mellem virksomheder m.v. Således har 16 af de deltagende virksomheder fået ordningen anbefalet. 4 har været til et arrangement med FFI og en enkelt har set FFI omtalt i pressen eller i et fagblad (bemærk at det var muligt at afgive flere svar).

FIGUR 3: Hvor har virksomheden hørt om støtteordningen under FFI?



Virksomhederne er generelt meget tilfredse med ansøgningsprocessen og den støtte de modtog i forbindelse med ansøgningen.

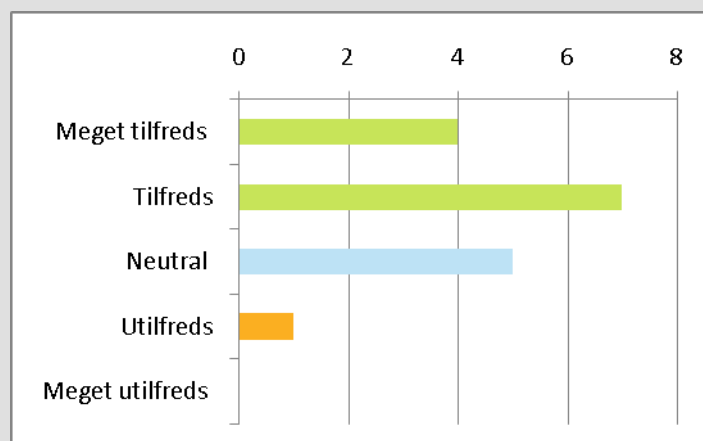
FIGUR 4: Hvor tilfreds er virksomheden ansøgningsprocessen?



Virksomhederne fremhæver især, at der foregik en åben og ærlig dialog og at det var en meget hurtig proces.

For så vidt angår afrapportering af projektets fremdrift er tilfredsheden ikke helt så udtalt.

FIGUR 5: Hvor tilfreds er virksomheden med processen med afrapportering af projektets fremdrift?

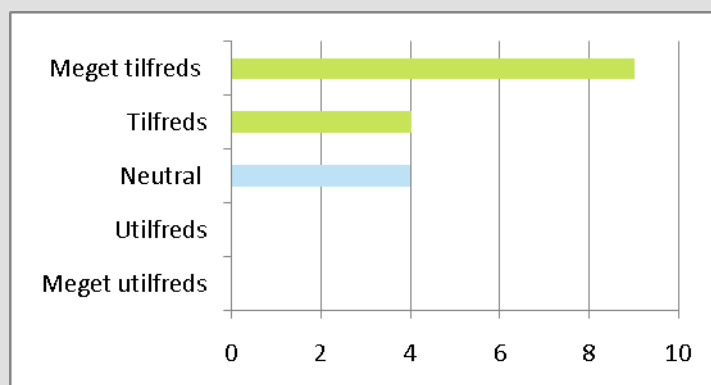


En af deltagerne giver sin vurdering følgende ord med på vejen:

”Den skriftlige rapportering og opfølgning er ligetil og har fokus på naturlig fremdrift og læring. Den budgetmæssige rapportering er ret administrativ tung.”

Som gennemgået leverer FFI ikke blot et tilskud til virksomhedernes udvikling, men også rådgivning og matchmaking. Som det fremgår, er det virksomhedernes vurdering, at dette har været anvendeligt.

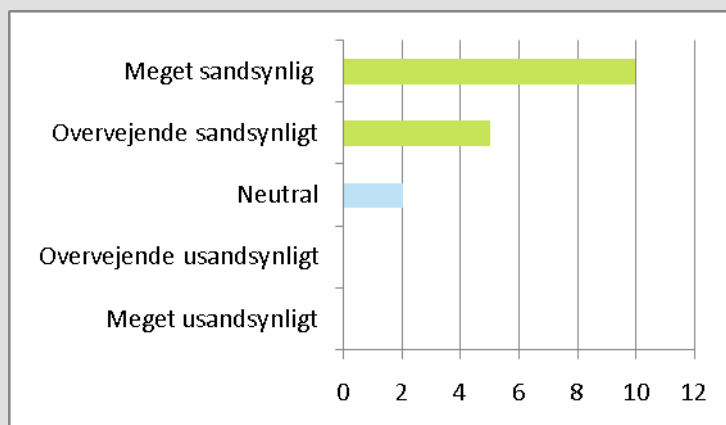
FIGUR 6: Hvor tilfreds er virksomheden med anvendeligheden af den leverede matchmaking og rådgivningskompetence?



Af kommentarerne fremgår det, at nogle ikke har fundet rådgivning og matchmaking relevant.

FFI har en ambition om at vænne virksomhederne til at samarbejde med videninstitutioner. Som det fremgår, er det helt overvejende sandsynligt, at virksomhederne i lignende projektsammenhæng, vil samarbejde med videninstitutioner.

FIGUR 7: Hvor sandsynligt er det, at virksomheden i fremtiden vil samarbejde med videninstitutioner omkring lignende projektmuligheder?

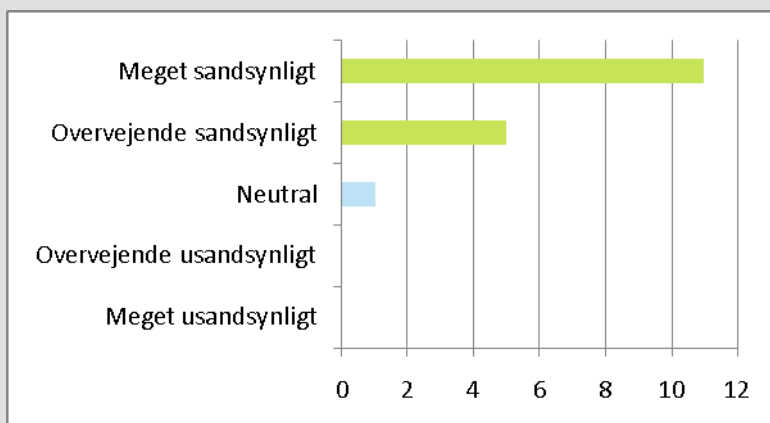


En af virksomhederne følger vurderingen op med følgende kommentar:

”Det var en lærerig og oplysende proces. Vi er ikke blege for at tage fat på en ny omgang, når/hvis det passer ind i vores vækst plan.”

16 af de 17 virksomheder finder det meget sandsynligt eller overvejende sandsynligt, at de ville søge støtte hos FFI igen, hvis der blev mulighed for et lignende projekt.

FIGUR 8: Hvor sandsynligt er det, at virksomheden vil søge støtte hos FFI igen, hvis der bliver mulighed for lignende projekter?

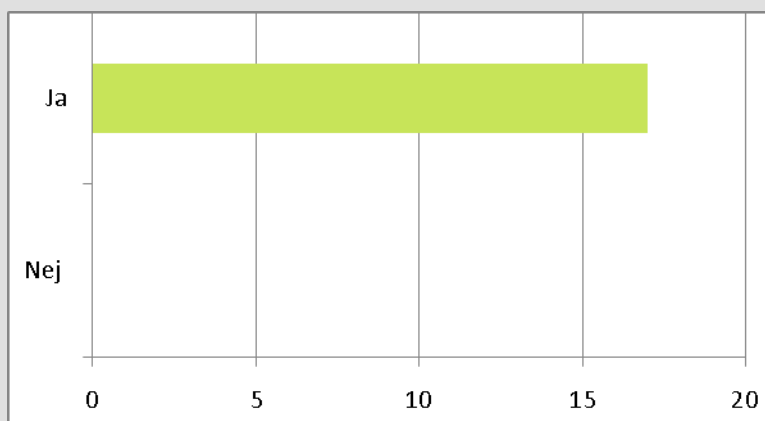


En af virksomhederne har fulgt svaret op med følgende kommentar:

”Rådgivning og støttekronerne blev placeret netop der, hvor vi havde brug for dem. Derfor er det meget sandsynligt, at vi vil kontakte FFI igen.”

Som et sidste spørgsmål er virksomhederne blevet spurgt, om de vil anbefale et samarbejde med FFI til andre virksomheder. Som det fremgår, har samtlige 17 virksomheder svaret ja til dette.

FIGUR 9: Vil virksomheden anbefale et samarbejde med FFI?



En af virksomhederne har fulgt svaret op med følgende kommentar:

”Personerne bag har et utroligt engagement og vilje til at få det til at lykkes for virksomhederne, samtidigt med at de aktivt anvender deres netværk til at fremme samarbejde på tværs af virksomhederne. Det bør nævnes, at de samtidigt er meget kompetente inden for fødevareområdet, så deres input er meget værdifuldt og anvendeligt.”

5. Opsamling

Differentieringspuljen fremstår som en usædvanlig succesfuld og effektskabende ordning. Det var indtrykket allerede ved den midtvejsevaluering af den samlede fødevareresatsning, der blev gennemført i foråret 2012³, hvor 8 af projekterne var igangsat, og det er her to år senere er dette indtryk blevet forstærket.

Som det er fremgået er de konkrete økonomiske effekter imidlertid helt overvejende ikke opstået endnu, men vil begynde at vise sig i løbet af 2014, hvor yderligere to får produkter på markedet, således at i alt 9 af virksomhederne har nye produkter på markedet ved udgangen af 2014 og videre i 2015, hvor yderligere 5 af virksomhederne forventer at lancere deres nye produkter på markedet. Generelt er det dog sådan med en række af produkterne, at det vil tage yderligere nogle år, før deres markedspotentiale er fuldt udnyttet. En række af virksomhederne opererer med yderligere 3-5 år før effekten for alvor kan vurderes.

Til gengæld gælder det for en række af projekterne, at der vil kunne skabes endog meget store effekter. Her knytter usikkerheden sig ikke til udviklingen af deres produkter, men af hvordan deres adgang til de internationale markeder vil lykkes. Hvilke strategier, der kan anvendes, afhænger bl.a. af virksomhedernes evne til at tiltrække den nødvendige kapital, hvilket derfor har været et naturligt fokuspunkt for flere af dem og for den sparring og rådgivning, som FFI har ydet over for virksomhederne.

Differentieringspuljen fremstår som et program, der foretager en grundig og kvalificeret screening af deltagerne og deres projekter, og hvor de deltagende virksomheder med stor sandsynlighed vil lykkes med deres udvikling. Differentieringspuljen fremstår som et elite-program i den forstand, at deltagerne – efter deres egen efterfølgende vurdering - allerede i udgangspunktet var meget udviklingsorienterede og havde stærke forudsætninger i forhold til at gennemføre udviklingsprojekter. For enkelte har koblingen til universitet eller samarbejdet med en ph.d. været nyt, men ellers er virksomhedernes udviklingspraksis – efter deres egen vurdering – ikke blevet væsentligt påvirket af deres deltagelse. En del af virksomhederne har dog fået tilført en form for professionalisering ift. deres videre arbejde med at skaffe yderligere kapital m.v.

Virksomhederne følges meget tæt af FFI. Ikke som udtryk for mikro-management af det ydede tilskud, men som udtryk for et ønske om at følge deres udvikling og om muligt give sparring og rådgivning i forhold til nye problemstillinger i virksomheden. Man får indtrykket af, at Differentieringspuljen nærmest er en ordning, man som virksomhed "bliver medlem af", snarere end en ordning man modtager tilskud fra. Som "medlem" af ordningen får man adgang til FFI-parternes store netværk, adgang til ny viden, adgang til at møde de andre virksomheder, adgang til mulige finansieringskilder m.v.. Alt sammen elementer, der ikke typisk forbindes med en tilskudsordning, men som kan have afgørende betydning for at en innovationsindsats fører til markedsintroduktion og jobskabelse.

Virksomhederne er endog meget tilfredse med deres samspil med FFI og differentieringspuljen. Indsatsen er karakteriseret ved at være kvalificeret, engageret og hurtig.

³ LB Analyse 2012: Midtvejsevaluering af Klog Hverdagsmad - Den midtjyske fødevareresatsning

6. anbefalinger

De anbefalinger, der følger i forlængelse af den gennemførte effektopfølgning, er for så vidt enkle.

Først og fremmest er der tydeligt grundlag for at anbefale at fortsætte ordningen. Der skabes tydelige resultater og deltagerne er meget tilfredse med måden ordningen fungerer på.

Vi finder det vigtigt, at ordningen fortsættes som i det nuværende set-up, hvor virksomhederne som beskrevet nærmest "bliver medlemmer" af ordningen fremfor blot modtager tilskud fra en pulje, der administreres af FFI. Det kan i den forbindelse overvejes, om de dele af ordningen, der så at sige supplerer de kontante tilskud, som virksomhederne modtager, kan beskrives som en form for ydelsespakke, der efter konkret vurdering kobles sammen med tilskuddet i det omfang det vurderes relevant i det enkelte tilfælde. Hvor selve tilskuddet og sammenkoblingen med videnressourcer meget handler om at øge virksomhedernes innovationskapacitet, så handler meget af den opfølgende indsats om at bidrage til virksomhedernes eksekveringskapacitet og kommerialisering og denne fase og de ydelser virksomhederne typisk tilbydes heri kan måske beskrives, så den gældende praksis yderligere synliggøres.

Differentieringspuljen fremstår som en ordning for virksomheder, der allerede i udgangspunktet har gode forudsætninger for at lykkes med deres udvikling og har en udviklingspraksis præget af samarbejde med eksterne aktører og i et vist omfang videnaktører. Det er formentlig afgørende for at puljen kan skabe klare resultater, at der foretages en sådan screening af virksomhederne og deres forudsætninger for succes. Men det kan på den lange bane kun fungere, hvis der eksisterer en form for fødekæde til Differentieringspuljen, hvor virksomheder med mindre gode forudsætninger for at opnå kommerciel succes med produktudvikling kvalificeres til at indgå heri. Differentieringspuljen bør derfor ses som et element i en samlet indsats, der rummer aktiviteter der rammer bredere og så at sige skubber virksomhederne opad i trekanten i figur 2 på side 7. Alternativt kan det overvejes, om Differentieringspuljen også i et vist omfang skal række ned i det gule felt i figuren og inddrage en vis andel af virksomheder, hvor også deres udviklingspraksis skal bearbejdes som led i indsatsen. Disse vil formentlig være lidt længere tid om at skabe de ønskede effekter, men kan naturligvis rumme produkter eller idéer om produkter med samme store potentiale, som mange af de nuværende deltagere gør.

Endelig kan det som det sidste fremhæves, at effektopfølgningen har vist, at en række virksomheder enten lige er kommet på markedet eller er på nippet til det. Der er derfor grund til at tro, at der vil blive skabt synlige resultater i de kommende år. Men vil det også i praksis ske, eller vil der vise sig nye udfordringer i relation til skaleringen af produktionen og udbredelsen af de nye produkter på markedet? For at få svar på det – og for at opnå bedre dokumentation for den faktiske effektskabelse – anbefales det derfor at gennemføre en fast årlig opfølgning på virksomhederne.

Bilag 1: Interviewguide

Interviewene vil forfølge to spor, der på hver sin måde kan føre til effekt. Det ene spor handler om, hvor langt den enkelte virksomhed er kommet med det udviklingsprojekt, som FFI har støttet – den direkte effekt. Om der er kommet et produkt på markedet, eller hvornår det forventes at ske? Det andet spor handler om, hvorvidt forløbet med FFI har ændret virksomhedens måde at arbejde med udvikling, og om det har gjort virksomheden mere innovativ – den indirekte effekt? De to spor er illustreret i figuren herunder:

Figur 1: To spor i effektmålingen af FFI



Kilde: LB Analyse 2014

Direkte effekter

De direkte effekter i virksomheden belyses gennem følgende spørgsmål:

- **Hvor langt er jeres virksomhed kommet med projektet?**
 - o Hvilke kritiske faktorer kan have betydning for, om det lykkes?
- **Hvor lang vej er der til markedet?**
 - o Hvilke kritiske faktorer kan have betydning for, om det lykkes at komme på markedet?
- **Hvis produktet er kommet på markedet, hvor stor omsætning har det skabt?** Hvor stor en andel af virksomhedens samlede omsætning udgør det?
- **Hvilken beskæftigelse vil den ekstra omsætning kunne generere på 1 og 3 års sigt?**
- **Hvornår forventes produktet at have nået sit fulde markedspotentiale?**

Indirekte effekter

Har virksomhedens måde at arbejde med udvikling/innovation ændret sig?

Eksempler på ændringer i måden at arbejde med udvikling kunne være:

- Åben for nye muligheder.

- o Ny viden
 - o Nye samarbejdsparter
 - o Nye relationer
 - o Nye projektidéer
- Blik for/parathed til samarbejde med videnaktører
- Mere parat til at prøve sig frem
- Mere risikovillig
- Hurtigere til at gennemføre test, så "lærings-sløjfer" speedes op
- Deltagelse i projekter, netværk m.v.
- Anvendelse af nye værktøjer, metoder el.lign.
- Anvendelse af nye processer, organisering el.lign.

Er virksomheden blevet mere innovativ/udviklingsorienteret?

Om virksomheden er blevet mere innovativ kan f.eks. illustreres af:

- Har sat gang i flere innovations/udviklingsprocesser
- Deltager nu i flere andre projekter
- Har tiltrukket projektmidler, innovationsmidler,
- Har tiltrukket ekstern kapital

På hvilken sigt vil det føre til øget omsætning eller beskæftigelse?

Bilag 2: Interviewede virksomheder og personer

Effektopfølgningen er gennemført i juni og juli 2014 og er baseret på korte personlige interviews med følgende virksomheder og personer:

Projekt	Virksomhed	Interviewperson
Soy4you	Agger Foods	Poul Agger
Udnyttelse af protein	AKM	Ole Bandsholm Sørensen
Ørredrogn (nedfrysning)	AquaPri	Henning Priess
Sporbarhed ørredrogn	Aquapri	Henning Priess
Riberstinol	Asiros A/S	Morten Weidner
Nye retter med and	Dansk And	Martin Dåsbjerg
Bedre udnyttelse af and	Dansk And Aps	Martin Dåsbjerg
NAM - NemAftensMad	Dinner de luxe	Mads Jürgensen
Drink Moments	Effekt Lab	Ove Lindberg Pedersen
Sporbarhed	GenoScan	Rikke Vingborg
Mad og Folk	Go Local Food/Mad og Folk	Henrik Ottesen
Rødkløverekstrakt	Herrens Mark	Michael Mohr Jensen
Juice4you	Juice4you ApS	Inge Kjær Thestrup
Fiskeslagtemaskine	Kroma	Ivan Kristensen
Blåbær	Mittæppe & Hedens Blå Guld	Peter Fuglsbjerg
Moesgaard Meat	Moesgaard Meat 2012 A/S	Jess Due Haahr Pedersen
Optimering af kølekæden	Clean Cluster	Mikkel Larsen-Leddet
Pizzabakke	PizzaFlex Development	Peter Mathies
Frugtsnack	Snack Group	Doc Alslev
Platform for restpartier	StockOnDeals	Birgitte Udsen
Økologisk Proteinbar	Woodshade Organics	Lars Frederiksen

Strategiske partnerskaber

Jeres guide til innovativt samarbejde i fødevareklyngen



STRATEGI



PROFESSIONALISME OG PARTNERSKAB



SCREENING OG FACILITERING



OPFØLGNING



AFTALER OG KONTRAKTER



SAMARBEJDET

INNOVATION MELLEM MODNE VIRKSOMHEDER OG IVÆRKSÆTTERE I FØDEVAREKLYNGEN



INDUSTRIENS FONDS MISSION
ER AT UDVIKLE OG STØTTE
NYSKABENDE, INSPIRERENDE
OG ØKONOMISK BÆREDYGTIGE
PROJEKTER TIL GAVN FOR DANSK
ERHVERVSLIVS, OG ISÆR DANSK
INDUSTRIS KONKURRENCEEVNE.

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

Indholdsfortegnelse

Forord	4
Indledning	7
Next practice modeller for innovationssamarbejder	12
SP Modellen	13
– Gennemgang af SP modellen	14
– Særligt for den modne virksomhed	18
– Særligt for iværksætteren	21
– Særligt for facilitatoren	23
Anvendelse og anbefalinger	25
Cases	26
– Case 1: GenoSkan A/S og Friland	30
– Case 2: Easyfood A/S og Stenalt Gods	32
– Case 3: Webstech og Kongskilde Industries A/S	34
– Case 4: Dansk Supermarked, Bilka og Growers Cup	36
– Case 5: Dansk Supermarked, Bilka og Simitci	38
– Case 6: Arla Foods amba og ISI Food Protection	40
Interviewliste	42



I gennem det sidste årti har vi set eksempler på, at større etablerede virksomheder - de såkaldte modne virksomheder¹ - gradvist åbner deres innovationsafdelinger op for at samarbejde med andre aktører om ny forretningsudvikling og innovation. Denne form for innovation kendetegnes bredt som åben innovation²

En række danske virksomheder som bl.a. Lego, Danfoss og Grundfos har inden for de sidste 5-10 år oparbejdet erfaringer med at innovere i tæt samarbejde med eksterne partnere f.eks. kunder, leverandører, universiteter og forskningsinstitutioner.

En del af åben innovation paradigmet er aktiviteter, der specifikt omfatter samarbejde om innovation mellem modne virksomheder og innovative iværksættere. Den type af samarbejder kan beskrives som strategiske partnerskaber og er fokus i denne rapport.

Nye studier viser, at modne virksomheder i stigende omfang er afhængige af tætte samarbejder med innovative mindre virksomheder og iværksættere for at udvikle de produkter og ydelser, som markedet efterspørger, og som den etablerede industri har svært ved at udvikle alene.³

En rundspørge blandt danske fødevarerVirksomheder viser, at de modne fødevarerVirksomheder hovedsageligt har innoveret i samarbejde med andre store virksomheder. Men studier peger på, at hvis de modne virksomheder udelukkende samarbejder med allerede kendte leverandører eller kun lytter til kunder og forbrugere, så vil der ske begrænset innovation.⁴ Udviklingen af nye løsninger sker for langsomt i forhold til markedsudviklingen og bliver for dyr i forhold til indsatsen.

I den danske fødevarerbranche har der været fokus på effektivisering og pris drevet af de store europæiske detailhandelskæder, som endog også er blevet konkurrenter i forhold til fødevarerVirksomhederne, fordi de markedsfører egne mærker. Så kunder er blevet konkurrenter og pris den altoverskyggende konkurrenceparameter.

Men de seneste par år er ønsket om flere lokale produkter, økologi og nye differentierede produkter (fx gourmet og convenience fødevarer) vokset frem, samtidig med at de globale og komplekse fødevarerudfordringer kræver nye løsninger, som enkelte virksomheder ikke kan udvikle alene. Der er derfor behov for viden om, hvordan modne virksomheder og innovative iværksættere kan arbejde med innovation på nye måder. At iværksættere kan agere som innovationsaktører for de modne virksomheder synes ikke at være udbredt i Danmark. Det kan skyldes, at viden og erfaringer om strategiske partnerskaber er begrænsede, eller en kultur der indebærer, at man samarbejder med dem, man allerede kender og har tillid til.

¹ Greiner, "Evolution and revolutions as organizations grow", 1998.

² I 2003 introducerede Henry Chesbrough 'åben innovation' således som begreb: "Open innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology".

Chesbrough, "Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology", 2003.

³ "Nye innovationsaktører", Dansk Design Center, 2014.

⁴ Omta et al, "Open Innovation in the Food Industry: An Evidence based Guide", 2014.

For at indsamle og opbygge ny viden om strategiske partnerskaber mellem modne virksomheder og innovative iværksættere er der igennem dette projekt gennemført over 40 interviews med virksomheder i den danske fødevareklynge. De adspurgte virksomheder har erfaringer med både succesfulde og mindre succesfulde strategiske partnerskaber. De gennemførte interviews har dannet baggrund for udarbejdelse af 6 casestudier, som beskriver virksomhedernes arbejde med at etablere de strategiske partnerskaber i detaljer.

Med udgangspunkt i de indsamlede erfaringer er der udviklet en model for strategiske partnerskaber. Modellen hedder SP modellen og er illustreret ved hjælp af et radardiagram. Det er tanken at modellen kan bruges af iværksættere og modne virksomheder, der ønsker at samarbejde om innovation.

Det er håbet, at rapporten kan skubbe på en forandringsproces blandt iværksættere og modne virksomheder til at bruge strategiske partnerskaber som værktøj til at øge deres innovations kraft og dermed styrke konkurrenceevnen i det danske fødevareerhverv. Selvom modellen er udviklet med afsæt i erfaringer fra fødevareklyngen, så er den generisk og kan også tages i brug på andre erhvervsområder.

IDEA Entrepreneurship Centre og REG X ved Syddansk Universitet, Danish Food Cluster, Agro Food Park og Future Food Innovation har i samarbejde udarbejdet rapporten. Kontaktperson er Ivan Tyrsted fra IDEA Entrepreneurship Centre: ivt@sdu.dk

Rigtig god læselyst.



Rapportens fokus

Iværksættere:

Iværksættere er unge virksomheder, der formår at bringe innovation til markedet med en hastighed og fleksibilitet, som rækker langt ud over, hvad modne virksomheder kan.

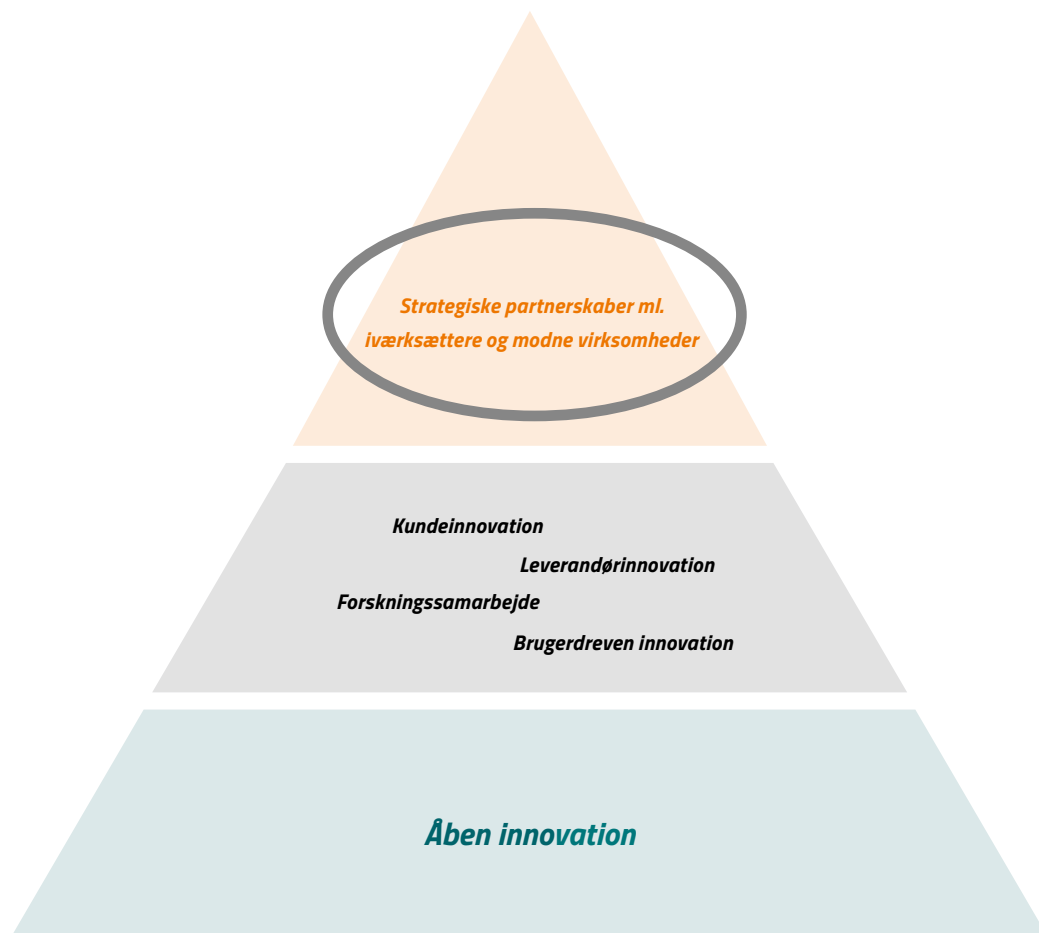
Modne virksomheder:

Er veletablerede større virksomheder med stærke markedspositioner på en række givne markeder.

De udfordringer som de modne virksomheder møder på eksisterende og eventuelt nye markeder, koblet med de globale udfordringer på fødevareområdet (Fx. miljø, klima og sundhed), er for store til, at de modne virksomheder kan udvikle tilstrækkeligt med nye løsninger alene.

Strategisk partnerskab:

Et strategisk partnerskab er et udvidet og forpligtende samarbejde, hvor både en iværksættervirksomhed og en moden virksomhed bidrager i fælleskab til udvikling af noget nyt til gavn for begge. Et succesfuldt strategisk partnerskab er et 'win-win' forpligtende samarbejde, hvor den modne virksomhed som minimum højner sin innovationskraft og iværksættervirksomheden som minimum øger sin markedsadgang og vækst.



"Vi har brug for mere innovation i fremtiden – og derfor er vi på udkig efter nye måder at skabe den på"

Lisbeth Thomsen, Tulip.

"Vores vækststrategi er afhængig af vores evne til at innovere – og vi kan ikke gøre det alene"

Paul C, Arla Foods.

"Vi har bidraget til at nedtone innovationen i branchen. Nu er det vores ansvar at medvirke til at gøde den igen"

Uffe Ramdal Kristensen, Dansk Supermarked.

Fødevareerhvervet som vækstmotor i Danmark

Danmark er et af de mest innovative landbrugs- og fødevarelande i Europa⁵ og en landbrugsmæssig "super power" i internationale sammenligninger⁶. Den danske fødevareklynge er en stor vækstmotor i den nationale økonomi. Omsætningen i branchen udgør 3 procent af den samlede BNP, virksomhederne står for 25 procent af den samlede eksport – og 9 procent af beskæftigelsen.⁷

Den danske fødevareklynge er højt specialiseret. En analyse af de midtjyske fødevareaktiviteter har vist, at den danske fødevareklynge har særligt stærke erhvervsmæssige specialiseringer inden for bl.a. fødevareanalyse og rådgivning, forarbejdning af mælkeprodukter og ingredienser og forarbejdning af kødprodukter. Hertil kommer en del understøttende teknologier. Samtidig understøtter viden- og forskningsmiljøer rundt om i landet virksomhederne med relevant specialiseret viden og forskning.⁸ En anden styrke er Danmarks erhvervsmæssige traditioner i hele værdikæden fra "jord til bord" med stærke producenter og underleverandører i landbrugsindustrien, herunder bl.a. landbrugsmaskiner, stål, fødevareteknologi og forarbejdningsudstyr.

Samlet set er den danske fødevareklynge meget konkurrencedygtig. Men klyngen har også store potentielle vækstmuligheder, som endnu ikke er realiserede. Verden står over for globale fødevareudfordringer, som af flere internationale organisationer er beskrevet som en alarmerende "Global Food Challenge".⁹ Udfordringerne består bl.a. i stigende befolkninger og fødevaremangel, voksende middelklasser og massive ændringer i efterspørgslen på fødevarer, begrænset adgang til råvareressourcer, og ikke mindst relaterede sundheds-, miljø- og klimamæssige problemstillinger. Disse globale udfordringer skal løses, og det skaber spændende muligheder for danske fødevarevirksomheder, hvis de kan udvikle "new-to-the-world" løsninger på landbrugs- og fødevareområdet. Men de komplekse udfordringer kræver mere samarbejde mellem virksom-

heder i fødevaresektoren for at udvikle de nødvendige løsninger sammen.

Innovation på dagsordenen hos de store fødevarevirksomheder

I de seneste år har det danske fødevareerhverv været drevet af effektiviseringer, prisoptimering og kvalitetssikring. Det vil fortsat være kendetegnende for erhvervet i fremtiden. Men større fødevarevirksomheder er også ved at indse, at nye vækstmuligheder bedst realiseres igennem nytænkning og innovation. Det er særligt de modne fødevarevirksomheder, som har fornyet deres vækstambitioner, så de i højere grad fokuserer på innovation. De danske fødevare-virksomheder kan sjældent bruge interne udviklingsafdelinger som rugekasser for de nødvendige løsninger. Dertil er løsningerne for komplekse – og som oftest helt uden for de modne virksomheders kerneområde. Udviklingen af nye brugbare løsninger forudsætter derfor samarbejde med andre virksomheder.

Iværksættere som innovationsagenter

Iværksættere er unge virksomheder, der har den seneste teknologi og viden, og formår at bringe innovation til markedet med en hastighed og fleksibilitet, som rækker langt ud over, hvad den etablerede industri kan. Men for at udnytte iværksætternes innovationskraft kræves ofte strategiske samarbejdspartnere, som vil være med til at bygge den nye viden ind i deres eksisterende forretning og videreudvikle iværksætternes løsninger, så de sammen kan komme på markedet med innovative løsninger.

Den danske fødevareklynge har i de seneste år fået en række nye innovative og hybride iværksættervirksomheder i krydsfeltet mellem fødevareerhvervet og andre vækstområder som bl.a. miljø, sundhed og klima, jf. boks med eksempler på iværksættervirksomheder, der tilfører fødevareområdet innovation.¹⁰ De nye

⁵ Renwick, "Innovation in the Irish agrifood sector", UCS Dublin, 2014

⁶ Wooldridge, "Tiny Denmark is an agricultural superpower", The Economist, 4. Januar 2014

⁷ Landbrug & Fødevarer 2014, Regeringens Vækstplan for Fødevarer 2013.

⁸ På vej mod en international fødevareklynge i Danmark, REG X, 2013.

⁹ Bl.a. FN, World Resource Institute 2013, European Agricultural Machinery (CEMA), 2013

typer af hybridiværksættere tilfører fødevareerhvervet fornyet innovationskraft.

Nye former for vækstforløb for iværksættere

Rammebetingelserne for etablering og udvikling af nye danske virksomheder er blandt de bedste i verden og et resultat af en erhvervspolitisk indsats de seneste 10-15 år. Hvert år allokeres store summer af offentlig støttefinansiering og investeringer til udvikling af vækstforløb i iværksættervirksomheder (og SMVere) i Danmark og EU – men i dag betragtes virksomhedernes vækstforløb isoleret fra andre virksomheder.

Med strategiske partnerskaber anvises iværksættere en anden form for vækstforløb, hvor væksten realiseres i kraft af tætte strategiske symbioser med en eller flere store virksomheder. Det skyldes, at iværksætterne i tæt samarbejde med store virksomheder kan modtage sparring og udvikling fra erfarne virksomhedsledere, teste og realisere nye ideer, teknologier og innovationer. De kan øge deres globaliseringsparathed og internationalisere på helt nye markeder og lande ved at "stå på skulderne" af de store virksomheder. Samtidig kan modne fødevarevirksomheder få tilført den nødvendige innovationskraft

til deres virksomhed, som netop betyder, at de kan lancere nye løsninger, der skaber vækst på det globale marked. Det kan skabe nye win-win forløb, idet de mindre virksomheder kan skabe vækst, mens de store virksomheder kan styrke deres innovationskraft og genvinde noget af den innovation, som er gået tabt i den "effektive fabrik" de sidste 10-15 år.¹¹

Facilitatorer som matchmakere mellem fødevarevirksomheder

På trods af de åbenlyse fordele ved succesfulde strategiske partnerskaber, møder de store etablerede virksomheder og iværksætterne ikke nødvendigvis hinanden. Virksomhederne skal ofte hjælpes af en facilitator, der på forskellig vis kan screene og matchmake de rette virksomheder eller medvirke til at skabe mødesteder for virksomhederne.

Det er sådanne strategiske symbioser og mekanismer, der belyses i rapporten – og en model for strategiske partnerskaber præsenteres også.

¹⁰ På vej mod en international fødevareklynge i Danmark, REG X, 2013.

¹¹ "Doing Business 2014: Understanding regulations for small and medium-size Enterprises", World Bank Group, 2013.

Eksempler på iværksættervirksomheder, der tilfører fødevareområdet innovation

– Kilde: På vej mod en international fødevareklynge i Danmark, REG X 2013.

Inomega3 – sunde fødevarer

Inomega3 Aps er en iværksættervirksomhed, der udvikler nye ingredienser af fiskeolie med højt indhold af omega-3 fedtsyrer. Virksomheden er etableret i 2012. Visionen er at udvikle fødevarer og ingredienser, som kan medvirke til at forbrugere kan indtage sunde omega3 ingredienser gennem maden. Markedet er særligt stort i USA og Asien, men endnu ikke i Danmark.

I 2014 vandt Inomega3 Agro Business Parks Innovationspris for udvikling af bæredygtige innovative fødevarer ingredienser.

Letfarm – applikation til formindsket sprøjtning af marker

Letfarm er en IT-iværksættervirksomhed etableret i 2008, som leverer håndholdte teknologiske platforme til landbruget. Det anvendes til at forenkle dokumentationsarbejdet i forbindelse med landmændenes markarbejde og sprøjtning. Dokumentation i landbruget har hidtil foregået manuelt. I 2010 introducerede Letfarm en prototype af en ny applikation og vandt Agrotech Prisen. Det færdige produkt blev lanceret i 2012.

Virksomheden bruger adgangen til offentlige data omkring sprøjtning på marker, som netop er blevet åbnet for offentligheden. De nye data muliggør, at Letfarm kan forbedre bøndernes produktivitet, dvs. tid anvendt på sprøjtning i forhold til vejr og vindforhold. Men produktet reducerer også miljøbelastningen ved at monitorere og effektivisere landmændenes brug af kemi.

Letfarm vil sende produktet ud på det globale marked, og selvom der ikke oprindeligt var miljøovervejelser med i udviklingen af produktet, er det miljømæssige hensyn en væsentlig del af produktet i dag. Virksomheden opererer på den måde i krydsfeltet mellem landbrug og miljø/klima.

Soy4you – CO2-reducerende alternativ til kød

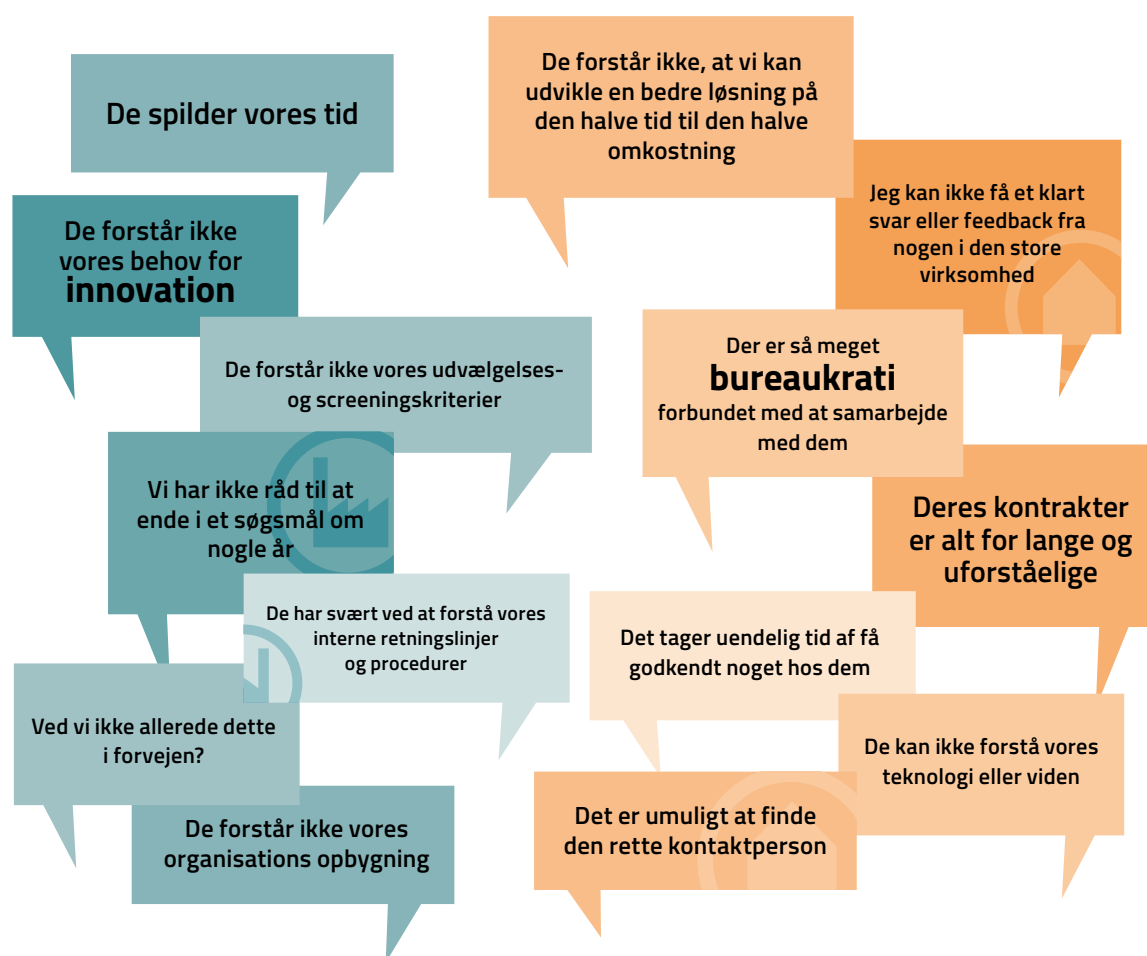
Den århusianske iværksættervirksomhed, Agger Foods A/S, er med konceptet Soy4You blev kåret som årets mest visionære virksomhed ved InnovationSTORM 2013.

I 2011 blev Soy4you etableret af en serieiværksætter inden for fødevareerhvervet. Virksomheden har udviklet et vegetabilsk alternativ til kødproteiner. Produktet giver næsten samme smagsoplevelse som kød, men koster mindre, forurener mindre og har en meget lang holdbarhed. Iværksættervirksomheden blev etableret ud fra princippet om at producere 'mere mad for mindre'. Arealer med soyabønner kan producere mad til 30-50 gange så mange mennesker pr. hektar sammenlignet med arealer, hvor der bliver produceret protein gennem kødkvæg. Vandforbruget til dyrkningen er reduceret med 95 % og CO2-udledning er reduceret med 90% i forhold til opdræt af traditionelt kødkvæg.

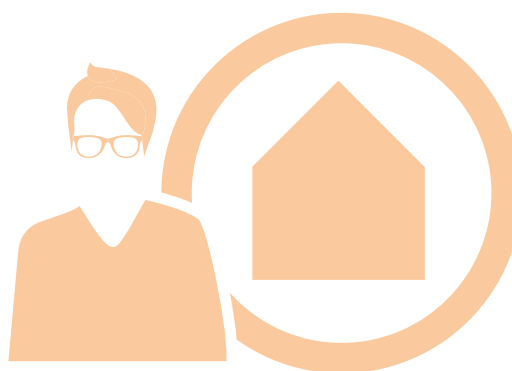
Soy4you har et globalt syn på forurening og tænker ikke kun på den lokale påvirkning, men også på de større samfundsmæssige konsekvenser af forureningen.

Mulige barrierer og fordomme

Undersøgelsen har vist, at der kan være forskellige barrierer eller fordomme blandt både de modne virksomheder og iværksætterne, som kan medvirke til at forhindre eller komplicere et strategisk partnerskab om innovation mellem dem.



Moden virksomhed



Lille virksomhed

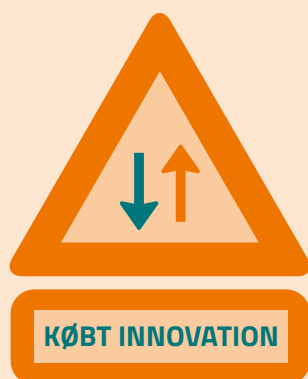
Known Practice - Innovation igennem interne afdelinger eller opkøb

De fleste større virksomheder har traditionelt haft egne innovationsafdelinger eller har øget deres innovationskraft igennem opkøb. Det har typisk enten været ved at købe en innovation eller opkøbe innovative virksomheder.



Intern R&D afdeling:

Mange større virksomheder har interne R&D afdelinger, der er ansvarlige for innovation og udvikling internt i virksomheden. Udvikling af nye løsninger som ligger uden for virksomhedens absolutte kerneområde kan være en udfordring.



Køb af en innovation:

Større virksomheder kan højne deres innovationskraft ved at bestille og købe en innovation i markedet. Der foregår ikke nogen form for samarbejde mellem virksomhederne, men købet af en innovation ses som et traditionelt leverandørforhold. Fordi der ikke samarbejdes om udviklingen af innovationen, oplever mange virksomheder ikke at få den innovation, som de egentlig har behov for.



Virksomhedsopkøb:

Igennem opkøb af en innovativ virksomhed kan en større moden virksomhed øge sin innovationskraft. Erfaringer viser, at innovationen og den innovative kultur i den opkøbte virksomhed kan have svært ved at overleve i den store virksomhed uden en ekstra indsats.

Next Practice - Innovation igennem strategiske partnerskaber

I dag begynder flere virksomheder at åbne op overfor innovationssamarbejde med eksterne partnere. Forskellige former for strategiske partnerskaber om innovation kan resultere i vækst og øget konkurrenceevne for virksomheder. Interviews viser, at der primært er tre måder iværksættere og modne fødevarevirksomheder samarbejder på i fødevareklyngen.



Udvikling af ny go-to-market strategi:

I denne form for strategisk partnerskab er resultatet af innovationen et produkt eller service, som er færdigudviklet af iværksættervirksomheden. Det strategiske partnerskab består i, at den modne virksomhed samarbejder med iværksætteren om at finde nye veje til markedet.



Tilpasning af eksisterende produkt eller service:

I denne form for strategisk partnerskab samarbejder iværksættervirksomheden og den modne virksomhed om at videreudvikle et produkt eller en teknologi, som iværksætteren har udviklet på allerede. Samarbejdet består i at tilpasse produktet eller teknologien, så det kan opfylde et markedsbehov eller potentiale hos den modne virksomhed.



Udvikling af nyt produkt eller service:

I denne form for strategisk partnerskab arbejder iværksætteren og den modne virksomhed sammen om udvikling af noget helt nyt til markedet. Det nye er funderet på virksomhedernes spidskompetencer, dvs. viden og teknologisk knowhow.

Undersøgelsen af danske fødevarevirksomheder har vist, at forskellige former for strategiske partnerskaber om innovation kan resultere i vækst og øget konkurrenceevne for virksomhederne. Interviews viser, at der primært er tre måder iværksættere og modne fødevarevirksomheder samarbejder på i fødevareklyngen.

Udvikling af ny go-to-market strategi

Nogle af de adspurgte iværksættere har samarbejdet med modne fødevarevirksomheder om at udvikle nye måder at bringe deres innovative produkter til markedet på. Samarbejdet har således været koncentreret om at finde nye salgskanaler til gavn for innovationen. Det var i særdeleshed iværksætterne Simitci og Growers Cup, som sammen med Dansk Supermarked og Bilka bidrog til, at Bilka i Tilst kunne introducere helt nye varer, som ellers ikke umiddelbart kunne blive hyldevarer via de gængse indkøbskanaler. Dansk Supermarked har en ambition om at styrke tilgangen af nyheder og innovation i deres butikker. Men de kan ikke gøre det alene. Til det har de indgået en aftale med Bilka om, at de åbner et af deres varehuse op for produkter fra mindre, innovative virksomheder, som ellers ikke ville være kvalificerede til at indgå som hyldevarer i supermarkedet. Denne måde at introducere nye varer i supermarkederne er en ny metode, der ellers ikke er taget i anvendelse andre steder. For mere information se case 4 og 5.

Tilpasning af eksisterende produkt eller service

En anden form for strategisk partnerskab er samarbejdet mellem Easyfood og Stenalt Gods, hvor fokus i innovationssamarbejdet har været at udvikle nye økologiske convenience boller baseret på en særligt bearbejdet meltype. Easy Food kunne ikke udvikle dette produkt alene men ønskede at komme ind på markedet for økologiske convenience brød. Innovationen kan klassificeres som inkrementel (gradvist voksende), idet der er tale om at tilpasse et eksisterende produkt. Men det strategiske partnerskab mellem Easy Food og Stenalt Gods bidrog til at Easy Food kunne introducere en ny slags brød på et nyt marked tilført autencitet og historien fra Stenalt Gods. Stenalt Gods fik et større marked og afsætning gennem Easy Foods' salgskanaler og derigennem markedsføring af Stenalt Gods' brand. For mere information se case 2.

Udvikling af nyt produkt eller service

Undersøgelsen viste også få eksempler på udvikling af helt nye produkter eller services udviklet af innovative iværksættere og modne virksomheder. Denne form for strategiske partnerskaber blev kun fundet i begrænset omfang.

Den modne virksomhed Friland, som producerer økologisk kød, indgik et samarbejde med en innovativ iværksættervirksomhed omkring udvikling af en genetisk test, der på helt nye måder muliggør at afgøre køds kvalitet på baggrund af DNA prøver. I praksis vil det sige, at der med langt større sikkerhed kan sælges f.eks. mørt kød i butikkerne. Dette har ikke været muligt at garantere forud for, at virksomhederne udviklede dette produkt sammen. GenoSkan havde IPR rettighederne til teknologien og brugte samarbejdet med Friland til at udvikle og teste helt nye produkter med deres teknologi. Friland fik igennem samarbejdet udviklet en metode, som kan sikre bedre kødkvalitet i butikkerne og på samme tid højere priser for kvæget hos deres producenter.

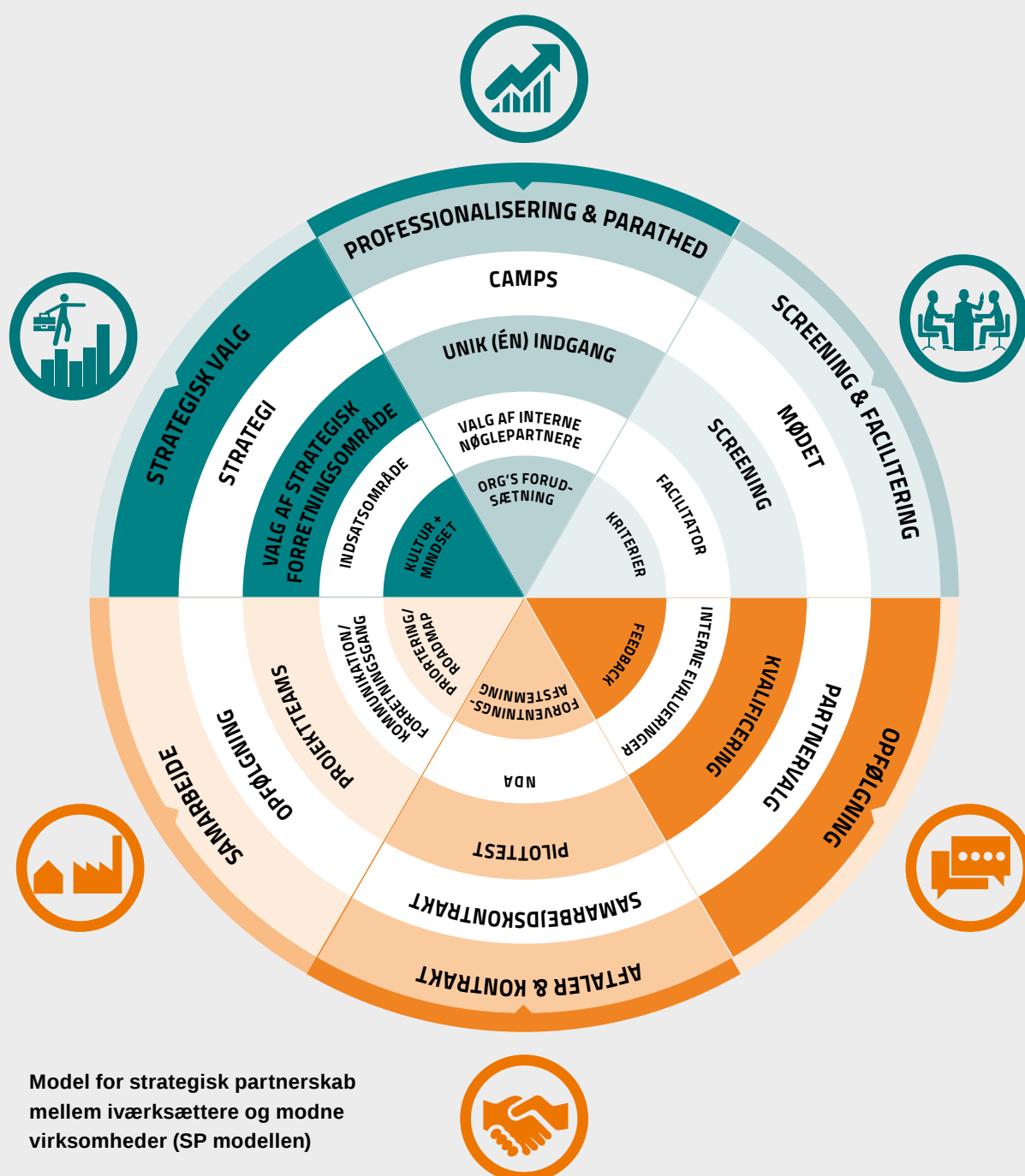
Et andet eksempel på et strategisk partnerskab, der har medført udvikling af et helt nyt produkt, er samarbejdet mellem Arla Foods og ISI Food Protection. I samarbejde har de to virksomheder udviklet testfaciliteter, der kan hjælpe Arla Foods med at teste produkter med længere holdbarhed. Salget af produkter med længere holdbarhed stiger, og det kræver flere nye former for tests. Denne udfordring løste Arla Foods ved at samarbejde med ISI Food Protection omkring udvikling af helt nye testfaciliteter.

SP modellen

Interviews med virksomheder i den danske fødevarerkllynge viser, at omfanget og udbredelsen af strategiske partnerskaber omkring innovation er begrænset – især når det gælder strategiske samarbejder mellem modne virksomheder og innovative iværksættere.

Men når strategiske partnerskaber lykkes, kan de medvirke til øget vækst og forbedret konkurrenceevne i de involverede virksomheder. Det viser eksemplerne på succesfulde partnerskaber i dette projekt. Derfor er der en interesse i at systematisere viden om strategiske partnerskaber og gøre denne viden tilgængelig for andre virksomheder.

Det har resulteret i udviklingen af modellen for strategisk partnerskab mellem iværksættere og modne virksomheder, også kaldet "SP modellen".



MODELLEN ANGIVER 6 OVERORDNEDE FAKTORER FOR STRATEGISKE PARTNERSKABER MELLEM MODNE VIRKSOMHEDER OG IVÆRKSÆTTERE

14

Jo mere engageret virksomhederne er i at udbygge deres strategiske partnerskaber, jo flere områder i modellen vil være relevante for virksomhederne.

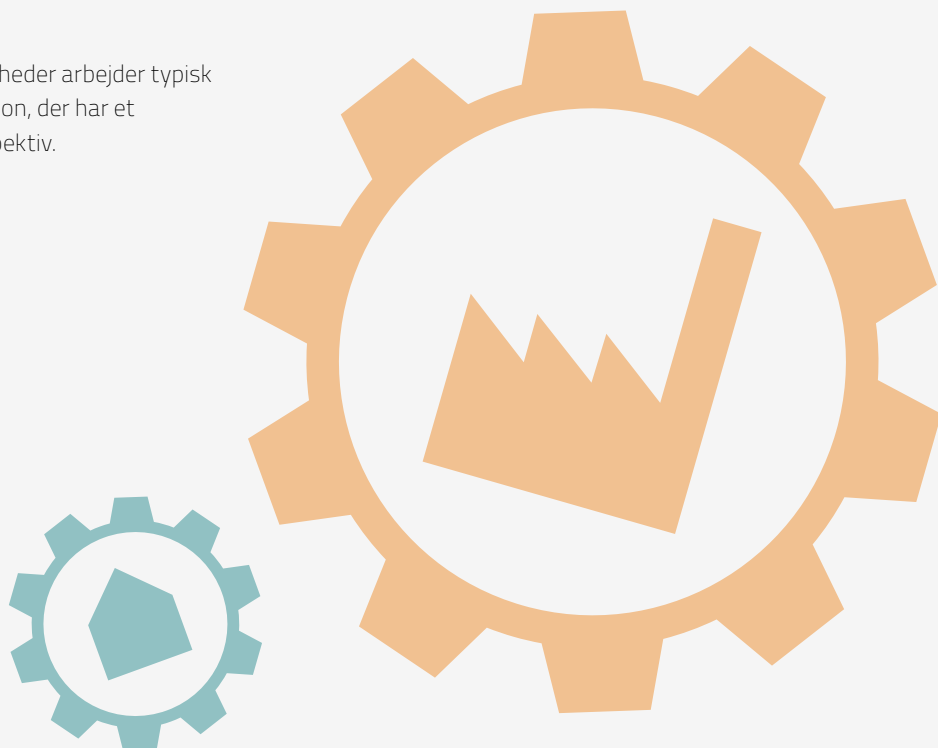
Baseret på interviews med virksomhederne i den danske fødevareklynge er det klart, at virksomhederne befinder sig på forskellige stadier i deres anvendelse af de strategiske partnerskaber.

Virksomheder, der ser de globale udfordringer og markedsmuligheder som nye vækstmuligheder, synes i højere grad at være åbne over for samarbejder. Det skyldes, at denne form for innovationsudfordringer er forbundet med en høj grad af kompleksitet, som virksomhederne ikke kan løse alene.

De store virksomheder arbejder typisk ikke med innovation, der har et dag-til-dag perspektiv.

De seks faktorer er:

- Strategi
- Professionalisering og parathed
- Screening og facilitering
- Opfølgning
- Aftaler og kontrakter
- Samarbejdet



1 Strategiske valg



For at komme i gang med strategiske partnerskaber skal virksomheder først og fremmest foretage nogle valg, der kan påvirke deres interne og eksterne kultur og mindset. Evnen til at integrere ny viden fra eksterne partnere afhænger af, at der i både den store og lille virksomhed er en forståelse for, at strategiske partnerskaber skaber mere innovation og vækst for de involverede virksomheder. De større udfordringer, som virksomhederne ikke kan løse alene, er mulige indsatsområder, hvor der er behov for strategiske partnerskaber med innovative iværksættere. Interviews har vist, at for både de store virksomheder og iværksætterne gælder, at en samarbejdsvillig virksomhedskultur ofte er personbåret i begyndelsen, dvs. en eller få personer (typisk i den øverste ledelse) kan se fordelene ved at samarbejde med andre virksomheder. For at forankre den nye virksomhedskultur, bør virksomheden formulere strategier (visioner, målsætninger og målepunkter) om eksterne samarbejder.

Klar kommunikation om fordele og resultater er også kulturfremmende. F.eks. har Arla Foods amba formuleret i deres nuværende vækststrategi, at de vil samarbejde med innovative iværksættere for at udvikle nye løsninger. Også i Easyfood A/S er eksterne samarbejder en del af virksomhedens DNA, mens Tulip Food Company A/S også for nylig er begyndt at åbne op for samarbejde med andre end de faste leverandører omkring innovation. For mange mellemstore virksomheder er det afgørende at minimere tiden fra ide til marked, hvilket betyder, at tiden og ressourcerne til at foretage eksperimenter og langsigtede samarbejder med iværksættere ikke prioriteres.

15

2 Professionalisering og parathed



Selvom virksomhederne har en strategi og prioriterer deres interesse i at indgå i et strategisk partnerskab med andre virksomheder, er de ikke nødvendigvis parate til samarbejdet.

Professionalisering og parathed handler om at klæde både den store og iværksætteren bedre på for at kunne optimere udbyttet af et samarbejde.

Det er først og fremmest afgørende, at virksomhederne sikrer, at deres organisatoriske forudsætninger er på plads og klar til samarbejde med såvel etablerede virksomheder som nye iværksættere om innovation. Det handler bl.a. om opbakning hos ledelsen i virksomheden, afsætning af de nødvendige ressourcer, et internt modtageapparat af det som udvikles i samarbejdet og plads til risikofyldte aktiviteter, som ikke præges af en "nulfejlskultur". Et led i denne proces er også at identificere hvilke(n) interne nøglepersoner, der har den rette entreprenante tilgang til strategisk partnerskab og sammensætte de rette teams.

For mange virksomheder er det også væsentligt at etablere en unik indgang, hvor eksterne partnere kan komme i kontakt med de relevante personer i virksomheden.

Det handler også om at skabe et fælles sprog omkring strategiske partnerskaber og professionalisere virksomhedernes tilgang til at arbejde på en ny måde. I den forbindelse kan det være nyttigt for uerfarne virksomheder at videndele med virksomheder, som har erfaringer med strategiske partnerskaber. Det kan for eksempel ske på en camp, som arrangeres af en facilitator.



3 Screening og facilitering

Det er væsentligt, at både de etablerede virksomheder og iværksætterne får defineret, hvilke kriterier de har til et strategisk partnerskab og en samarbejdspartner. Kriterierne kunne omfatte bl.a. specifikke behov for innovation, teknologi, kompetencer, markedsadgang og finansiering. Dernæst skal virksomhederne screene markedet for potentielle samarbejdspartnere. Screening kan foregå på flere måder:

- Virksomhederne kan selv screene for potentielle samarbejdspartnere.
- Virksomhederne kan benytte sig af en facilitator¹².

I størstedelen af de undersøgte eksempler på strategisk samarbejde var screening af potentielle samarbejdspartnere og/eller mødet mellem de samarbejdende virksomheder arrangeret af en facilitator. En facilitator kan være en klyngeorganisation eller andre netværksaktører, som er tæt på virksomhederne og deres erhvervsområde, og som kender virksomhedernes innovationsbehov og markedsmæssige udfordringer.

Facilitatorens rolle kan ændre sig undervejs, ligesom der kan være forskellige facilitatorer med komplementære kompetencer. I den indledende fase handler faciliteringen om at bringe de rette virksomheder sammen og skabe mødesteder. I en senere fase kan facilitatoren bidrage med at forbinde virksomhederne med andre ressourcer i klyngen, f.eks. juridisk, teknisk eller forskningsmæssig bistand.

4 Opfølgning

Når virksomhederne har mødt hinanden og diskuteret potentielle samarbejdsprojekter, skal der følges op og gives en feedback baseret på interne evalueringer i både den etablerede virksomhed og hos iværksætteren. Den interne evaluering tager afsæt i de kriterier som virksomhederne selv har formuleret.

Beslutningen om at samarbejde skal tages af begge partnere. Hvis beslutningen er, at virksomhederne skal mødes igen, foregår en yderligere kvalificering igennem en række aktiviteter, som kan være alt fra opfølgningsmøder til udvikling af mindre pilotprojekter, hvor man afdækker, om teknologier kan tilpasses, eller om der er behov for at udvikle nyt.

Udgangspunktet for selve samarbejdet er en gennemarbejdet business case, som skal vise, om både den modne virksomhed og iværksætteren har fordele af samarbejdet. Business casen udvikles af de deltagende virksomheder og er afsæt for valg af samarbejdspartner.

¹² En facilitator er en person eller en organisation, der bringer den store virksomhed og iværksætteren sammen. Det kan være en enkeltperson, en klyngeorganisation, techscout eller specialiseret strategisk designer, der forstår virksomhedernes innovationsbehov.



5 Aftale og kontrakter



Et strategisk partnerskab bygger på en høj grad af tillid mellem de involverede partnere. Alligevel er indgåelse af diverse kontrakter en central milepæl i et samarbejde. Nogle virksomheder anser kontraktforhold som afgørende for et samarbejde, mens andre mener, at kontrakter kan være unødvendige, og at samarbejde bygger på tillid.

For iværksætteren kan manglende juridiske kompetencer være en forhindring for at forstå de juridiske processer, der er nødvendige, for at den modne virksomhed kan indgå et samarbejde.

For den modne virksomhed kan det derfor være nødvendigt at reducere omfanget af kontrakten, som den mindre virksomhed præsenteres for. Forventningsafstemning er derfor en afgørende forudsætning for et muligt samarbejde.

En hollandsk undersøgelse¹³, viser, at ved at indgå formelle eller uformelle kontrakter øges sandsynligheden for succes i samarbejdet markant. Formelle kontrakter kan medvirke til at reducere den frygt for samarbejdet, som særligt de mindre virksomheder har. På den anden side kan kontrakterne også betyde, at virksomhederne finder det for kompliceret at samarbejde. Processen omkring kontrakten er vigtig for, at det strategiske partnerskab kan lykkes. Det skyldes bl.a. at partnerne bliver skarpere på, hvad de skal levere ind i samarbejdet, eventuelle investeringer i partnerskabet, arbejds- og rollefordelingen, kalkulationer på den fremtidige gevinst, ejerskabsform, IPR m.m.

Der findes forskellige former for samarbejdsaftaler. Non-disclosure agreements (NDA) bliver ofte anvendt som aftaler mellem virksomheder for at forebygge, at den delte viden deles udover samarbejdet. Baseret på de indledende forhandlinger kan virksomhederne beslutte at samarbejde om et pilotprojekt før en egentlig samarbejdsaftale indgås.

6 Samarbejde



Når ovenstående forhold og forventninger er blevet afklaret kan det strategiske partnerskab mellem virksomhederne begynde. Det første virksomhederne foretager sig er at foretage en prioritering for samarbejdet og udvikle et roadmap, som kan anvendes som styringsværktøj.

Der besluttet og udvikles kommunikationskanaler og forretningsgange for samarbejdet. De rette projektteams nedsættes i begge virksomheder. Interviews viser, at strategiske partnerskaber kan antage mange forskellige former.

For nogle virksomheder betyder samarbejdet, at de mødes jævnligt med deres partnervirksomhed, og på den måde begynder at udvikle sammen. Samarbejdet kan også bestå i, at den større virksomhed sidder med i iværksætterens advisory board og medvirker til at rådgive iværksætteren.

¹³ Omta et al, "Open Innovation in the Food Industry: An Evidence based Guide", 2014.



SÆRLIGT FOR DEN MODNE VIRKSOMHED

1 Strategiske valg

Når de modne virksomheder skal beslutte omkring samarbejde med andre virksomheder, så gør følgende strategiske overvejelser og aktiviteter sig gældende:

- Hvorledes gennemføres en kulturændring og skabes der en mere åben og samarbejdsvillig virksomhed, hvor organisationen ikke afviser udvikling og innovation? Som altid skal topledelsen gå forrest. I en række af de større virksomheder taler direktøren således altid om 'åben innovation' i sine kvartalsvise indlæg.
- Identificere interne strategiske forretningsområder, hvor strategiske partnerskaber kan medvirke til udvikling af innovation.
- Formulere en (intern og ekstern) strategi for strategiske partnerskaber.

På fødevareområdet har der været en tradition for, at større virksomheder har opkøbt mindre virksomheder – og ofte også deres innovationer. Det har været en del af deres vækst- og innovationsstrategi. Det vil vi også se i fremtiden på fødevareområdet. Men en række af de toneangivende større fødevarevirksomheder er samtidig ved skabe en mere nysgerrig og åben kultur, fordi de har erkendt, at den form for innovation, som de har brug for, ikke nødvendigvis kan skabes internt i deres virksomhed.

De større virksomheder har typisk haft tradition for at have deres egne innovationsafdelinger, som har leveret den nødvendige ny viden til virksomhedens produktudvikling. På den måde har de større virksomheder kunnet styre hvilken information og unik viden om deres produkter, som deres konkurrenter kom i besiddelse af. I samarbejdet med en innovativ iværksætter er det vigtigt ikke at medtage den store virksomheds 'nulfejlskultur'.

Samarbejdet med den innovative iværksætter kan være risikofyldt, og resultatet kan ofte først ses på den længere bane.

Det kræver et succesfuldt samarbejde og en kulturforandring blandt de ansatte i den større og modne virksomhed. I virksomheder, hvor den åbne nysgerrige kultur er helt eller delvist forankret, kommunikerer den øverste ledelse løbende omkring værdien af strategisk partnerskab og åben innovationsaktiviteter. Dette sker f.eks. i Arla. Se boks om Arlas øgede fokus på eksternt innovationssamarbejde.

I Phillips nævnes åben innovation og resultaterne af Phillips samarbejder med andre virksomheder ofte af virksomhedens CEO på stormøder med alle medarbejderne. Ved også at kommunikere om strategisk partnerskab i medierne, fortæller virksomheden samtidig til potentielle samarbejdspartnere, at de er interesserede i at blive kontaktet.

Øget fokus på eksternt innovationssamarbejde hos Arla Foods a.m.b.a

Samarbejde med eksterne partnere er ikke nyt for Arla Foods, og innovation med leverandører har altid spillet en vigtig rolle. Ikke desto mindre har Arla Foods gennem de seneste år sat åben innovation højt på virksomhedens dagsorden, da eksternt samarbejde ses som et vigtigt redskab til at understøtte virksomhedens vækststrategi og er adgangsgivende til ny viden, ressourcer og kompetencer.

Virksomheden har ansat medarbejdere til at forestå den interne koordinering og tilgangen til eksterne samarbejder og strategiske partnerskaber. Dette indbefatter også en plan for, hvordan man faktisk kan udvikle radikal innovation sammen med iværksættere og SMEere.

Kilde: Interview med Lise Kildemark, Head of Open Innovation - Suppliers



2 Professionalisering og parathed

Når en moden virksomhed skal overveje om de er parate til at samarbejde med iværksættere om innovation, kan følgende overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Organisatoriske forudsætninger, herunder bl.a. fortrolighed med indholdet i strategiske partnerskaber og at sikre en indlejring i organisationen.
- Skabe en "indgang" til egen virksomhed for iværksættere og nye samarbejdspartnere.
- Kommunikere strategiske områder for samarbejder.
- Erfaringsudveksling med andre virksomheder og evt. camps med fokus på, hvordan man som moden virksomheder kan indgå i samarbejder med iværksættere.

Det er altså afgørende, at virksomheden gør sin organisation parat til at samarbejde med nye iværksættere om innovation. Helt konkret handler det om at sikre opbakning hos ledelsen til at arbejde med iværksættere, og at ledelsen afsætter de ressourcer, som er nødvendige. Et samarbejde med en iværksætter kræver ikke blot adgang til de rette kompetencer internt i organisationen (fx innovationsafdelingen) men ofte også investeringer i at udvikle/videreudvikle en ny teknologi eller service. Dernæst skal der træffes beslutning om, hvor i organisationen strategisk partnerskab med iværksættere rent praktisk skal indlejres, og hvordan man får mobiliseret og engageret det team af medarbejdere, som skal arbejde med iværksætterne.

Det er klart, at man forud for en egentlig screening af iværksætterne ikke kan udpege de personer i virksomheden, som iværksætterne skal arbejde med. Men virksomheden kan gøre sig nogle overvejelser om, hvordan den vil udvælge det team, som skal arbejde med iværksætterne. Endelig er der behov for, at virksomheden også i forberedelsesfasen drøfter, hvordan man vil kommunikere det nye samarbejde til omverdenen.

Virksomheden vil ofte have brug for at blive fortrolig med, hvad et strategisk partnerskab reelt betyder, og de forskellige faser som et strategisk partnerskab gennemløber. Det kan være juridiske, økonomiske eller kulturelle forhold, som den store virksomhed har brug for at blive klogere på. Men der kan også være behov for viden om, hvordan andre etablerede virksomheder har valgt at samarbejde med iværksættere. Det er også i denne fase, virksomheden skal få en stærk forståelse for, hvad det helt konkret betyder at arbejde med en iværksættervirksomhed, og hvor virksomheden får mulighed for at afmystificere og imødekomme nogle af de mange fordomme, der er ved at samarbejde med iværksættere. I mange modne virksomheder er der behov for en "indgang", der kan sikre, at kontakter vedrørende innovationssamarbejde forankres et og samme sted i organisationen.

Caseinterviewene har vist, at modne virksomheder har mange forskellige kanaler, hvor de samarbejder med eksterne partnere på. Fx gennem personlige relationer i de forskellige afdelinger i virksomheden (fx innovations- eller salgsafdelingen) eller ved specielle iværksætter- eller underleverandørdage. Mødet mellem virksomheden og den potentielle iværksætter kan resultere i unødvendig irritation og dårlig omtale i eksempelvis de sociale medier, hvis man ikke har et modtageapparat, som kan håndtere eksterne henvendelser professionelt. En del større fødevarervirksomheder i udlandet har etableret forskellige former for "indgange" f.eks. Tate and Lyle, jf. boks om indgangsportal til Tate & Lyle.

Indgangsportal til Tate & Lyle

Tate & Lyle (T&L) er en stor global B2B ingrediensvirksomhed med en omsætning på 30 milliarder DKK. De arbejder med ingredienser til fødevarerindustrien.

I 2010 skabte virksomheden en ny intern gruppe "Innovation and Commercial Development" (ICD). ICD er dedikeret til at kommercialisere innovation på tværs af tre platforme: Sødestoffer, texturants (skaber tekstur og funktionalitet til et produkt), og wellness ingredienser (ernærings-tilskud). ICD afsøger markedet for eksterne produkter og teknologier, som kan give virksomheden en hurtigere adgang til markedet samt øge deres interne innovationshastighed.

Potentielle partnere skal kunne innovere indenfor de tre platforme og være interesserede i at udvide deres forretningsområde i tæt samarbejde med en global spiller. T&L tilbyder deres samarbejdspartner kompetencer inden for produktudvikling, applikationer, produkt- og lovgivningskompetencer.

I 2012 åbnede ICD en it-portal, hvor interessenter kan kigge på specifikationer af virksomhedens innovationsbehov og derigennem byde ind med forslag til samarbejder. Sideløbende har T&L etableret en venture-kapital fond, som kan investere i potentielle vækstvirksomheder. De fleste åbne innovationsresultater hos T&L er fremkommet via udvikling sammen med andre virksomheder og start-ups specialiserede inden for fødevarer.

Eksempler på produkter som er udviklet via ICD er det kaloriefri sødestof TASTEVA, et sødestof som i øvrigt har understøttet to andre produkter, samt en ny saltreduktionsteknologi SODA-LO.

Læs mere:

<http://www.tateandlyleopeninnovation.com/what/pages/whatarewelookingfor.aspx>



3 Screening og facilitering

Når de modne virksomheder skal videre i beslutningen omkring samarbejde med iværksættere, så kan følgende overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Klargøre screeningsproces og udvælgelseskriterier.
- Evt. engagere en facilitator, der kan hjælpe den modne virksomhed med at møde spændende iværksættervirksomheder.
- Møde og matchmaking med iværksætter (hvor skal det foregå, sætte det rette team osv.)

Forberedelse af screeningsproces og udvælgelseskriterier i forhold til valg af samarbejdspartner kan medvirke til et bedre match af virksomheder. Valget af iværksættere er en central faktor, som de etablerede virksomheder på forhånd skal gøre sig nogle klare overvejelser om.

- Hvilken type af iværksættere skal virksomheden i dialog med?
- Hvordan passer det med de strategiske udfordringer, som virksomheden har?
- Hvor finder man iværksætterne?

De spørgsmål er vigtige at afklare, inden den etablerede virksomhed inviterer til et strategisk partnerskab.

Nogle virksomheder kaster sig ud i det og ser "hvad der er af iværksættere i markedet". Andre igangsætter en proces internt i virksomheden, hvor man definerer klare kriterier for de iværksættere, man ønsker at tiltrække (fx branche og geografi). Virksomhederne skal ofte hjælpes af en facilitator, der på forskellig vis kan screene og matchmake de rette virksomheder eller medvirke til at skabe mødesteder for virksomhederne. Derfor kan det give stor værdi for virksomhederne at tage kontakt til en facilitator.

4 Opfølgning

Efter et møde kan følgende overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Give feedback til iværksættere. Gerne baseret på en fast procedure for afgivelse af feedback og proceduren må gerne være kendt på forhånd, så iværksætterne ved, hvad de kan forvente sig.
- Valg af partnere.
- Undersøge og udvikle business-casen sammen med iværksætteren.

Selvom begge virksomheder kan tage beslutningen om at samarbejde, er det oftest den store virksomhed, der giver en tilbagemelding. Det skyldes, at det oftest er den store virksomhed, som har et specifikt behov.

Men undersøgelsen og interviews peger på, at det er afgørende, at iværksætterne også forholder sig kritisk til et eventuelt samarbejde og sikrer, at den store virksomhed er den rette samarbejdspartner.



5 Aftaler og kontrakt



Når de større virksomheder skal beslutte omkring samarbejde med andre virksomheder, gør følgende overvejelser og aktiviteter sig gældende:

- Udarbejde korte, letlæselige kontrakter for iværksætterne (max. 3 sider)
- Afstemme forventninger eventuelt baseret på åbne kalkulationer.
- Vurdere om innovationen eventuelt må bruges i andre brancher eller hos den modne virksomheds konkurrenter?



6 Samarbejdet

Når de større virksomheder skal beslutte omkring samarbejde med iværksættere, så gør følgende overvejelser og aktiviteter sig gældende:

- Prioritere samarbejdet med dedikerede ressourcer, som tager ejerskab, og trække på flere eksperter i organisationen – altså at man sætter det rigtige hold.

SÆRLIGT FOR IVÆRKSÆTTEREN

1 Strategiske valg



Når iværksættervirksomheden skal beslutte omkring samarbejde med modne virksomheder, så gør følgende strategiske overvejelser og aktiviteter sig gældende:

- Klarlægge egen rolle og USP (Unique Selling Proposition) som innovationsaktør i forhold til større virksomheder
- Udvikle forskellige vækstscenarier for vækst med og uden et strategisk partnerskab
- Definere hvilke øvrige ressourcer og spidskompetencer der er behov for at søge igennem et strategisk partnerskab

Mange af de nye iværksættervirksomheder, som vokser frem på fødevareområdet, er såkaldte hybridvirksomheder, der arbejder i krydsfeltet mellem fødevarer og miljø, klima, sundhed og andre relaterede områder. På den måde tilfører de større og mere traditionelle virksomheder innovation fra helt andre teknologi- og erhvervsområder. Det er væsentligt, at iværksættervirksomheden har defineret sin rolle og de supplerende og unikke spidskompetencer (teknologi, viden og andet), som de kan tilføre en større virksomhed i et strategisk partnerskab. For den lille iværksættervirksomhed kan det også være en fordel at udvikle forskellige vækstscenarier og forudsætninger, der skal være opfyldt. Det kan være et vækstscenarie bestående af et strategisk partnerskab med en større virksomhed og et vækstscenarie, der forudsætter vækst ved egen hjælp. På den baggrund kan iværksætteren beslutte hvilket forløb, der er mest attraktivt både på kort og lang sigt.



2 Professionalisering og parathed

Når iværksættervirksomheder skal beslutte omkring eventuelt samarbejde med større virksomheder, så gør følgende strategiske overvejelser og aktiviteter sig gældende:

- Blive fortrolig med indholdet i et konkret strategisk partnerskab samt opsøge viden om strategiske partnerskaber generelt.
- Professionalisere egen virksomhed til samarbejdet (forbered projektsamarbejde, projektplanlægning og implementering, opbyg tillid osv.)

Ligesom for den store virksomhed handler det først og fremmest om at blive fortrolig med indholdet i et strategisk partnerskab. Det kan være elementer som organisatoriske, juridiske, økonomiske eller kulturelle forhold, som iværksætteren har brug for at blive klogere på.

Der er tydeligvis en magtforskel mellem den større modne virksomhed og iværksætterne i kraft af virksomhedernes størrelse og markedsadgange, som kan betyde, at iværksætterne frygter at miste ejerskab til sine egne ideer og produkter.

Nogle gange bevæger iværksætterne sig for hurtigt ind i samarbejder uden at sikre, at det er den rette samarbejdspartner. Andre gange kan de agere overbeskyttet og lukkede i forhold til deres potentielle samarbejdspartner.

Generelt bør iværksætteren sætte sig ind i den store virksomheds hverdag, organisation og markedsposition, og iværksætteren kan her benytte en erfaren mentor eller facilitator, som har prøvet noget tilsvarende tidligere.



3 Screening og facilitering

Når iværksættervirksomheden skal beslutte om screening og facilitering forud for et samarbejde med større virksomheder, så kan følgende strategiske overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Klargøre screeningsproces og udvælgelseskriterier.
- Kortlægge netværk og facilitatorer, der kan hjælpe iværksætteren videre i processen.
- Hvordan præsenteres det innovative og samarbejdet på en effektiv og tydelig måde.

Ligesom for den større virksomhed er det afgørende at klargøre egne innovationsbehov og de kompetencer, som iværksætteren har brug for at få tilført igennem et strategisk partnerskab. Det er ikke alle modne virksomheder, som er den rigtige samarbejdspartner. Det kan være fornuftigt at mødes med flere modne virksomheder, før en beslutning tages.

Det kan øge chancen for at finde en god strategisk samarbejdspartner, hvis iværksætteren bruger en tredje aktør til at screene og facilitere et møde.



4 Opfølgning

Når iværksættervirksomheder skal følge op omkring et muligt samarbejde med modne virksomheder, kan følgende overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Sikre at man modtager og giver feedback til den modne virksomhed.

- Forventer man, at der kan komme et fornuftigt samarbejde fremadrettet, når man ser på de personlige/organisatoriske udfordringer mellem iværksætteren og den modne virksomhed?
- Forventer man, at der kan komme et afkast og en kommerciel udnyttelse inden for en tidshorisont, som er acceptabel?



5 Aftaler og kontrakter

Når iværksættervirksomheder skal beslutte omkring aftaler og kontraktforhold, så kan følgende overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Hvilke bindinger og forpligtelser påtager iværksætteren sig?
- Er det forventede/ aftalte udbytte fortsat en økonomisk attraktiv løsning?
- Hvilke usikkerhedsfaktorer indebærer aftalen?
- Tydeliggøre potentialet for den modne virksomhed og definere hvilke andre områder virksomheden kan bruge teknologien på.
- Afstemme forventninger eventuelt baseret på åbne kalkulationer.

Det kan være en klar fordel for iværksætterne at gennemføre åbne kalkulationer sammen med den modne virksomhed. Det vil styrke tillidsforholdet for begge virksomheder.

23



6 Samarbejde

Når iværksættervirksomheder skal beslutte omkring samarbejde med større virksomheder, så kan følgende overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Professionelt samarbejde – hvad betyder det?
- Sætte det rigtige team.
- Dokumentationsgrad.
- Vedligeholdelse af aftaler.
- Opfølgning og kommunikation.
- Forretningsgange.

Modne virksomheder stiller store krav til gennemførelsen af innovationspartnerskabet, og det kan handle om helt lavpraktiske forhold, som f.eks. planlægning og overholdelse af planer og aftaler.



SÆRLIGT FOR FACILITATOREN

1 Strategiske valg

En facilitator kan medvirke til at sætte strategiske partnerskaber på dagsorden hos virksomhederne og derigennem påvirke virksomhedernes vækstskabelse. For at det skal lykkes, vil der ofte være behov for, at facilitatoren har en dyb viden om den branche eller klynge, som han/hun arbejder med, en god forståelse for virksomhedernes kultur og mindset samt kendskab til virksomhedernes udfordringer og muligheder.



2 Professionalisering og parathed

Mange virksomheder har ikke erfaring med strategiske partnerskaber. Her kan facilitatoren medvirke til at øge virksomhedernes parathed og forbedre deres professionelle tilgang til samarbejdet.

Der er flere forskellige måder, facilitatoren kan arbejde med virksomheder på:

- Synliggøre mulighederne ved strategiske partnerskaber ved at organisere en camp for virksomheder, der handler om muligheder og udfordringer i forbindelse med strategiske partnerskaber.

- Indgå i direkte dialog med virksomheder, som påtænker at indgå i strategiske partnerskaber.
- Skabe en platform for erfaringsudveksling og netværk mellem virksomheder, som har erfaring med strategiske partnerskaber.
- Synliggøre facilitatorens rolle i et strategisk partnerskab mellem virksomheder på forskellige platforme (fx i en klyngeorganisation).

Facilitatoren kan derudover være med til at påvirke beslutningstagerne i erhvervsfremmesystemet til at sætte strategiske partnerskaber på dagsordenen.

24



3 Screening og facilitering

Facilitatoren spiller en vigtig – og i mange tilfælde afgørende – rolle for at sikre et godt match mellem virksomheder og en god proces for de virksomheder, som forsøger sig med strategiske partnerskaber.

Hovedopgaven for facilitatoren er at bygge bro mellem de udfordringer og muligheder, de modne virksomheder står overfor, og de innovative produkter og løsninger som iværksætterne kan byde ind med.

Endvidere skal facilitatoren agere som mægler for både den modne virksomhed og iværksætteren og sikre forventningsafstemning mellem partnerne. Facilitatoren har også en

vigtig rolle i at skabe mødesteder for parterne og understøtte fremdrift i samarbejdet.

En facilitator kan hjælpe særligt den modne virksomhed med at screene efter potentielle strategiske partnere.

Et eksempel herpå er Arla Entrepreneurship Day, som blev etableret på baggrund af et langvarigt tillidsforhold mellem den store etablerede virksomhed og facilitatoren. Se boks om Arla Entrepreneur Day.

I *Arla Entrepreneur Day*

Arla Foods har igennem flere år haft fokus på åben innovation. Som led i dette øgede fokus afholdte Arla Foods i november 2014 en Entrepreneur dag. En ekstern facilitator med et vist kendskab til Arla Foods fik til opgave at finde i alt 15 mindre virksomheder, der alle havde en viden, de ønskede at præsentere for Arla Foods.

På selve iværksætterdagen havde Arla Foods samlet et panel af eksperter inden for produktudvikling, produktion og kvalitetsstyring. De mindre virksomheder præsenterede

enkeltsvis deres viden og ideer til samarbejds muligheder med Arla Foods. Udover at finde de 15 mindre virksomheder, så var facilitatorens rolle at understøtte de mindre virksomheder med råd og vejledning forud for iværksætterdagen samt at sikre, at Arla Foods efterfølgende meldte tilbage med deres vurderinger af samarbejds muligheder til hver enkel.

Godt halvdelen af de 15 virksomheder har efterfølgende indledt en mere detaljeret dialog med Arla Foods.



4 Opfølgning

Facilitatoren kan skubbe på opfølgningen på vegne af virksomhederne og medvirke til at sikre, at der gives en feedback og afstemmes forventninger mellem virksomhederne.



5 Aftaler og kontrakt

Facilitatoren kan hjælpe virksomhederne med at udforme aftaler eller henvise til personer, der kan hjælpe. I denne del af processen kan en dygtig facilitator også agere mellemmand og evt. mægler mellem virksomhederne. Facilitatoren skal dog ikke stå for de juridiske områder.

Anvendelse og anbefalinger

Forslag til hvordan den nye viden kan komme i anvendelse:

25

■ Etablering af nye strategiske salgssamarbejder evt. igennem udbud

Nogle af de strategiske partnerskaber mellem iværksættere og modne virksomheder i fødevareklyngen har til formål at udvikle nye go-to-market strategier for iværksætteren og styrke innovationen hos de større virksomheder gennem produktdifferentiering. Der er potentiale i at udvikle flere af denne form for win-win strategiske samarbejder med innovative iværksættere, der har udviklet et nyt produkt, og modne virksomheder med nationale eller globale markeder.

■ Identificering af udfordringer i fødevareklyngen eller på andre erhvervsområder, som er så store, at de kræver samarbejde med innovative iværksættere

De store etablerede fødevarevirksomheder kan overveje at innovere op i mod "The Global Food Challenges" udfordringerne. Det er udfordringer, som kræver løsninger, der er komplekse, og som forudsætter at løsningerne udvikles i et team af kompetencer, herunder fra iværksættere. De kan bruges som udgangspunkt for nye samarbejder.

■ Styrk facilitering og facilitatorrollen

Størstedelen af samarbejderne var faciliteret, og det tyder på at der er et behov for, at virksomhederne skal "hjælpes" sammen. For at videreudvikle facilitatorens kompetencer i strategiske partnerskaber anbefales, at man på tværs af Danmark udpeger en mindre gruppe af facilitatorer, som regelmæssigt mødes for at udveksle erfaring om facilitering af strategiske partnerskaber. Gruppen skal identificere de kernekompetencer, som er nødvendige for en professionel facilitator og komme med anbefalinger til, hvordan man fremadrettet kan videreudvikle facilitatorernes kompetencer i forhold til at arbejde i strategiske partnerskaber.

■ Klyngeorganisationens rolle

Danish Food Cluster, Agro Food Park, Future Food Innovation og andre aktører i klyngens økosystem kan understøtte udviklingen af strategiske partnerskaber. Særligt klyngeorganisationen Danish Food Cluster, som har medlemmer fra både store og små virksomheder, kan være med til at sætte fokus på strategiske partnerskaber og derigennem gøde jorden for, at virksomheder i klyngens møder hinanden. Klyngeorganisationen skal være bevist om de muligheder, der ligger i strategiske partnerskaber og markedsføre mulighederne overfor deres medlemmer. Danish Food Cluster kan – via samarbejde med fødevareklynger i andre lande – spille en central rolle i forhold til at screene efter potentielle samarbejdspartnere for de danske virksomheder. Danish Food Cluster kan fx – i samarbejde med klyngens store virksomheder – tage initiativ til at etablere et pilotprojekt i samarbejde med fx en fødevareklynge i Holland om at udvikle strategiske partnerskaber ml. virksomheder på tværs af landegrænser. En yderligere effekt ved et sådan pilotprojekt vil være at synliggøre klyngens kompetencer overfor omverdenen og styrke internationaliseringen af klyngen.

■ Erfaringsudveksling og camps for virksomheder

Etablering af strategiske partnerskaber mellem virksomheder er på ingen måder en lineær proces, og frøet til et potentielt samarbejde kan skabes via mere eller mindre tilfældige møder i forbindelse med arrangementer som f.eks. Danish Food Cluster afholder, som også kan indeholde de såkaldte speed-networking events, hvor det er et mere målrettet initiativ med det formål at knytte bånd mellem virksomheder. Tilsvarende kan der afholdes workshops med det formål at afdække mulighederne for at etablere strategiske partnerskaber, og endelig kan der afholdes direkte camps, som kan strække sig over et længere forløb, og hvor man eventuelt benytter de metoder, som blev udviklet og afprøvet i forbindelse med viden og innovation i SMVer jævnfør VIIS-projektet: "Studerende og SMVinnovation", der tilsvarende blev støttet af Industriens Fond.



Case 1: GenoSkan A/S og Friland 30

Case 2: Easyfood A/S og Stenalt Gods 32

Case 3: Webstech og Kongskilde Industries A/S 34

Case 4: Dansk Supermarked, Bilka og Growers Cup 36

Case 5: Dansk Supermarked, Bilka og Simitci 38

Case 6: Arla Foods amba og ISI Food Protection 40

CASES



CASES:

Eksempler på strategiske partnerskaber

Type af samarbejde	Cases	Mødested	Åben Innovationsstrategi	Parathed
 Udvikling af ny go-to-market strategi	Webstech/ Kongskilde Industries A/S	Gennem facilitator/dealmaker	Ingen	Åbne i forhold til samarbejde, men begrænset parathed
	Simitci/Dansk Supermarked og Bilka	Gennem klyngeorganisation Danish Food Cluster	Ingen	Åbne i forhold til samarbejde, men begrænset parathed
	Growers Cup/ Dansk Supermarked og Bilka	Gennem klyngeorganisation Danish Food Cluster	Ingen	Åbne i forhold til samarbejde, men begrænset parathed
 Tilpasning af eksisterende produkt eller service	Stenalt Gods/ Easyfood A/S	Gennem facilitator/projekt	Samarbejde er en naturlig del af kulturen hos begge	Easyfood havde erfaringer med strategiske partnerskaber
 Udvikling af nyt produkt eller service	GenoScan A/S / Friland	Gennem facilitator/dealmaker	Begyndende strategiske overvejelser	Begge virksomheder klar til strategisk samarbejde
	ISI Food Protection / Arla Foods	Konference i Agro Food Park	ISI Food Protection: Meget åbne over for samarbejde Arla Foods: Ja, formuleret strategi	Begge virksomheder klar til strategisk samarbejde

I dette afsnit beskrives seks cases, hvor modne virksomheder er indgået i et innovationssamarbejde med iværksættervirksomheder.

Nedenstående oversigtsfigur viser, hvordan de forskellige cases indordner sig i de tre typer af nextpractise samarbejder, og hvordan de har forløbet i forhold til forskellige parametre.

Forberedelse	Forventnings-afstemning	Samarbejdet	Resultat
Facilitet møde. Begrænset screening	Forventninger ikke tilstrækkeligt afstemt	Udfordrende	Kongskilde opkøbte teknologien
Facilitet møde. Ingen screening af virksomhederne	Forventninger ikke tilstrækkeligt afstemt	Udfordrende	Intet
Facilitet møde. Ingen screening af virksomhederne	Forventninger ikke tilstrækkeligt afstemt	Udfordrende	Afventer listing i Dansk Supermarked
Faciliteret møde.	Begge virksomheder brugte meget tid på at forventningsafstemme og arbejde med åbne kalkulationer	Gennemført. Godt samarbejde.	Udvikling af ny convenience økologisk bolle. Markedssucces
Faciliteret møde.	Afstemt hos begge parter	Gennemført. Godt samarbejde.	Udvikling af ny DNA teknologi til udvælgelsen af premium slagtekvæg
1½ års forberedelsestid og mindre pilotsamarbejder forud for beslutning	I proces	Afventer endelig beslutning	Udvikling af test faciliteter til test af produkter med længere holdbarhed

Oversigtsfigur med cases

Case 1: GenoSkan A/S og Friland

Hvordan skaber nyeste teknologi møre bøffer?

Om GenoSkan A/S

GenoSkan A/S er en bioteknologisk virksomhed, med ekspertise i alt fra genotype-bestemmelse til avancerede DNA-analyser for landbruget. Laboratoriet udfører f.eks. forældreskabsanalyser, gentest for arvelige sygdomme eller tests for specifikke produktionsegenskaber, som f.eks. hornløshed, kød- eller mælke kvalitet.

30

GenoSkan A/S tilbyder support til forskning og udvikling samt individuelt tilpassede løsninger indenfor genetiske analyser, DNA-sekventering og genekspressions-analysesopgaver, alt efter kundens behov og ønsker. Laboratoriet råder over state-of-the-art udstyr til analyser, herunder robthåndtering af prøver mv. Der er 10 ansatte i virksomheden og ca. halvdelen af kunderne er udenlandske. Virksomheden er etableret i 2008.

Om Friland

Friland producerer og sælger økologisk kød og blev etableret i 1989 af en gruppe økologiske landmænd. I 1999 blev Friland et datterselskab i Danish Crown koncernen. Frilands leverandører af kød er alle andelshavere i Danish Crown. Der er 15 ansatte. I 2013/2014 omsatte Friland for ca. 660 mio. 2/3 af omsætningen vedrører økologisk kød. Den øvrige del af omsætningen stammer fra salg af kød fra Frilands-koncepter med særlig høj dyrevelfærd.



Hvad var behovet?

I dag udvælges kødkvæg til Friland hos landmændene på baggrund af en vurdering af kvægets levevilkår, fodring og race, samt en prøvesmagning ved selve slagtningen.

På den baggrund er det ikke muligt for Friland at garantere eksempelvis mørhed eller fedtprocent i det kød, der sælges i butikkerne. Landmændene udtager først DNA-prøver i enkelte tilfælde, hvor der er behov, f.eks. i forbindelse med forældreskabsbestemmelse. Endvidere er de nuværende teknologier ikke tidssvarende i forhold til at give brugbare DNA-profiler.

Hvad var innovationen?

I 2012 indledte GenoSkan A/S og Friland et strategisk partnerskab. Fokus i innovationssamarbejdet var at udvikle og implementere et genotypningspanel i oksekødproduktionen, og derved skabe helt nye muligheder for produktdifferentiering kombineret med et meget sikkert sporbarhedssystem fra kødkvægsproducent til køledisk.

Samarbejdet bestod i at GenoSkan A/S og Friland udviklede en genetisk test, hvorved det er muligt at identificere genetiske markører for kødkvalitet i kødkvæg, og dermed styrke udvælgelsen af dyr i forbindelse med slagtning. Et krav til testen var at den skulle være billig, nem at udføre, samt give merværdi til hele produktionskæden fra primærproducent til køledisk. En genetisk markør er defineret som et stykke af DNA-strengen, der er unik for en given egenskab.

Dvs. via en genetisk test for en given markør, kan man få oplyst om det enkelte dyr har den ønskede egenskab og i dette tilfælde en bedre kødkvalitet. Samtidig er genetiske markører ideelle i forhold til sporbarhed, idet en test af en given prøve hurtigt kan verificere om det er det ønskede dyr, race etc. der arbejdes med.

Hvad er resultatet?

Resultatet af innovationssamarbejdet er udviklingen af en genetisk test til kødkvægsproduktionen.

Testen indeholder pt. genetiske markører for forældreskabsbestemmelse, samt en række genetisk relaterede egenskaber, som mørhed, fedtkoncentration, muskulatur, hornløshed mv.

Den nye genotypningstest skal anvendes af Frilands leverandører, dvs. økologiske landmænd, og Frilands producenter til at udvælge og sortere eget kvæg til slagtning. I sidste ende sikrer det forbrugerne oksekød af en høj kvalitet.

I det nye setup udtages DNA-prøven af landmanden som et øreklip. Testen for kødkvalitet kan derfor laves, mens kalven er lille, og landmanden ved hurtigt, hvilke dyr der er egnede. Samtidig kan testen bruges til at udvælge de rigtige avlsdyr i besætningen. Med den nye genetiske test får både landmand og slagteri et attraktivt værktøj til observationer i forbindelse med bl.a. fodring og slagtning. Samtidig vil det være muligt at tilrettelægge produktionen af oksekød ud fra efterspørgslen. Desuden vil en udvidelse af kendskabet til danske avlsdyrs potentiale være en vigtig faktor på verdensmarkedet.

Flere lande, som vi i Danmark sammenligner os med, har indført lignende test, så her er en vigtig brik i spillet om markedsandele både for landmænd og slagteri. Et stort plus ved denne type af genetiske test er, at DNA-profilen gør det muligt at spore kødprodukter gennem alle led fra opdræt til forbrugeren. Innovationen skaber grundlag for gentypebestemmelse af kødkvæg med en ekstremt effektiv teknologi, der reducerer omkostningerne ved gentypebestemmelse betydeligt i forhold til nuværende teknologier.

Et setup kunne være at GenoSkan A/S gennemfører gentypebestemmelse på dyr til Friland, inden de kommer på slagterierne. Testene vil vise, hvordan kødet er i forhold til mørhed, fedt og smag, og så kan slagterierne bruge denne information til at sortere kødet, inden det skæres op.

Der er generelt en stigende efterspørgsel blandt forbrugere på danskproducerede kvalitetsprodukter. Med innovationen vil det være muligt for forbrugeren aktivt at vælge dansk producerede kødkvalitetsprodukter, hvor sporbarhed og kvalitet er i fokus.

Et sådan setup vil kunne implementeres både i forhold til primærproducenten, der kan opnå en merpris for dyr med bedre kødkvalitet, men også i forhold til forbrugeren, der vil kunne tilbydes et produkt med en veldefineret kvalitet, mod en merpris.

Hvordan bliver convenience produkter originale?

Om Easyfood A/S

Easyfood er Danmarks største bageri inden for convenience produkter, dvs. færdigproducerede fødevarer til bl.a. tankstationer, kiosker og cafeer. Virksomheden er lokaliseret i Kolding og etableret i 2000 af Flemming Paasch, Peder Christensen og Jimmy Nielsen. Easyfood har fokus på produktudvikling og utraditionelle samarbejds- og forretningsformer. Easyfood er en meget åben virksomhed og vil meget gerne være modtagelig og åben for inspiration. Easyfood er inspireret af designtænkning og betragter deres produktudvikling i kollektioner med inspiration fra modebranchen. I nogle sammenhænge ser de derfor sig selv som en designvirksomhed snarere end en traditionel fødevarer virksomhed.

Om Stenalt Gods

Dorte Mette Jensen og hendes mand flyttede til Stenalt Gods i 1995 og overtog forpagtningen af Godset i 1998, hvor hele bedriften blev omlagt til økologi. På Stenalt Gods dyrkes økologisk spelt, ølandshvede og vårhvede. Derudover har godset en større produktion af gedekød og mælk. Mælken går til osteproduktion.

Hvad var behovet?

Inspireret af de nyeste markedstendenser i USA i 2009 konkluderede Easyfood, at markedet for convenience produkter ville blive præget af en efterspørgsel på originalitet og autentiske historier. For at imødekomme denne efterspørgsel besluttede Easyfood at udvikle de første "rigtige" økologiske convenience produkter i Danmark.

Hvad var innovationen?

I samarbejde med Videncentret for Landbrug etablerede Easyfood netværk "Easynet". Det er et netværk bestående af 10 fødevarer virksomheder, som er potentielle samarbejdspartnere samt et

32



par facilitatorer fra netværket. Her kom Dorte Mette Jensen med, og det var her, at hun mødte Easyfood.

I 2011 indgik Stenalt Gods og Easyfood et strategisk samarbejde om udvikling og brug af økologisk mel, som er produceret med en særlig økologisk kornart fra Stenalt Gods. Konkret er samarbejdet mellem Easyfood og Stenalt Gods sket ved at virksomhederne har besøgt hinanden adskillige gange. Først for at finde ud af om de kunne samarbejde om udviklingen af en ny bolle og siden for at igangsætte det deciderede samarbejde.

Easyfood ville bruge Stenalts brand og gode historie til markedsføringen af bollerne, så derfor har der fra start været meget stor fokus på kvaliteten af melet. Først udviklede Stenalt Gods en særlig måde at forarbejde den økologiske vårhvede i tæt dialog med Easyfood. Processen består i, at den økologiske vårhvede nøje bliver udvalgt og høstet tidligt, dernæst venter en omhyggelig og nænsom tørringsproces. Herefter males kornet til mel på særlige stenkværne som i gamle dage, som bevarer vitaminer og mineraler på skånsom vis.

Easyfood lavede nogle prøvebagninger med den økologiske fuldkornsvårhvede, og et egentlig projekt blev startet op. Gennem produktudvikling har Easyfood flere gange været på Stenalt Gods for at præsentere bollerne og få kommentarer/sparring til kvalitet, smag mv. I samarbejdet har Stenalt Gods' primære kompetence været dyrkning af kornet, høst og formaling, og de har i hele processen bidraget til at sikre kvalitet af melet og leverance til Easyfood.

Easyfood og Dorte Mette Jensen var fra starten enige om, at projektet og udviklingen af bollen skulle være en god forretning for dem begge. Så de har arbejdet med åbne kalkulationer.

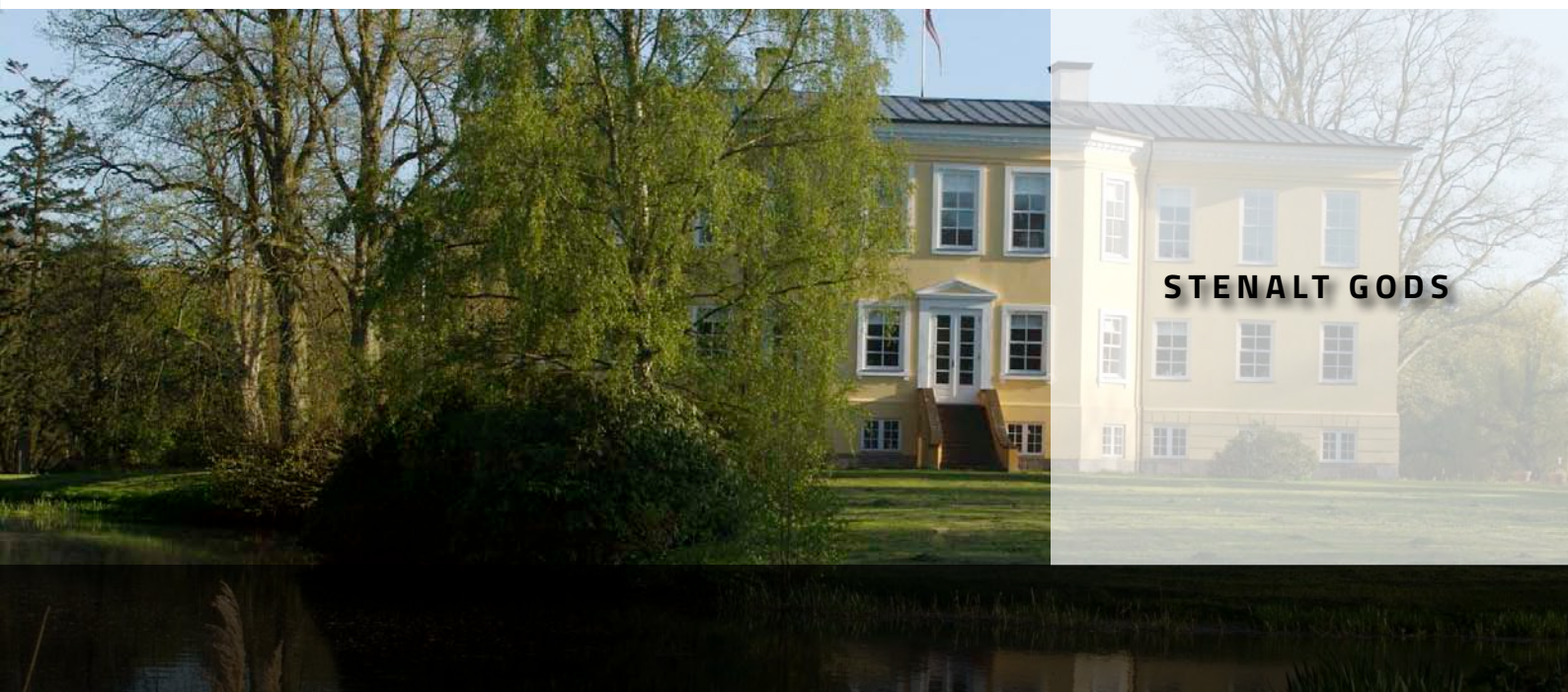
Hvad er resultatet?

Samarbejdet mellem Easyfood og Stenalt resulterede i udvikling af et økologisk gourmet convenience produkt i form af en focaccia bolle produceret i industriel skala med en særlig historie og en unik forarbejdning. De nye økologiske convenience boller bliver solgt på økologiske cafe'er i Danmark.

Til forskel fra andre økologiske convenience produkter, er Focaccia bollen af en sådan kvalitet, at de økologiske cafe'er gerne vil servere den for deres kunder. Det er ikke tidligere set, at man i industriel skala har kunnet producere et tilsvarende gourmetprodukt, da de økologiske cafe'er tidligere primær selv har bagt deres produkter.

Easyfood har opnået et nyt (økologisk) marked og kan pga. samarbejdet med Stenalt Gods knytte en historie og autenticitet til deres produkter. Stenalt Gods får nemmere adgang til markedet, da de kan benytte sig af Easyfoods kendte brand, logistik og salgskanaler og når på den måde ud til et meget større marked. Udover god markedsføring og branding opnår Stenalt Gods også en højere pris på deres korn, idet de får en merpris på ca. 1 kr./kg. ved salg til Easyfood i forhold til andre.

Af årets høst i 2014 forventer Stenalt Gods at skulle formale ca. 40 tons mel til Easyfood.



Kommercialisering af sensorbold via etablerede salgskanaler

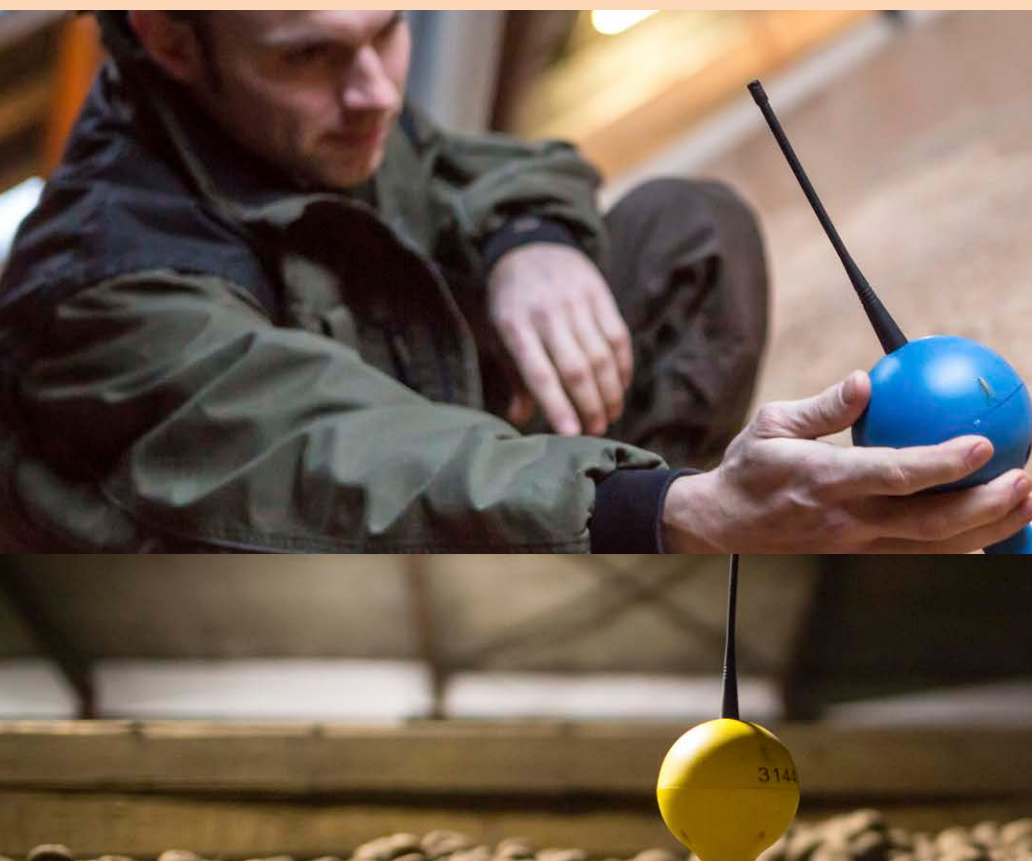
Om Webstech

Webstech blev stiftet i 2009 af Ole Green i samarbejde med Østjysk Innovation og Agro Business Park. I slutningen af 2011 kom den fjerde investor, DLG til som medejer. I begyndelsen af 2014 talte virksomheden otte medarbejdere. Årets resultat for 2013 blev 2,1 mio. kr. mod et underskud i 2012 på 1.9 mio. kr. Webstech blev nummer to i Vækstfaktor finalen på DR1 i 2010.

34

Webstechs kerneprodukt er et trådløst sensornetværk til overvågning af temperaturen i ensilagestakke. Sidenhen er produktporteføljen udvidet til at omfatte andre former for biomasse og til at måle både temperatur og relativ fugtighed. I dag er deres flagskib en boldlignende måler, som også har et spyd, der kan stikkes ned i korn mm. Den beskrives i det nedenstående som sensorbolden.

Sensorbolden er udviklet af Webstech baseret på forskning fra Århus universitet. I sommeren 2014 gik Webstech konkurs, og teknologien blev købt af Kongskilde Industries, hvor også opfinder Ole Green i dag er ansat.



K KONGSKILDE



Webstech
Enkelt, smart og robust

Om Kongskilde Industries A/S

Kongskilde Industries udvikler, producerer og markedsfører udstyr til landbrug og industri og har en lang historie inden for dette felt. Kongskilde Maskinfabrik blev etableret i 1949 og har siden stået for innovative løsninger, der bidrager til effektivisering af det moderne landbrug. Kongskilde Industries er et DLG datterselskab med en nettoomsætning på omtrent 2 mia. om året og 1.150 medarbejdere.

Kongskilde Industries er opdelt i forretningsområderne:

- **JORD** – produktion og salg af maskiner til jordbrug.
- **GRÆS** – produktion og salg af græsmaskiner og fuldfodervogne.
- **KORN** – produktion og salg af kornudstyr til brug i industri og landbrug samt tørring af halm.
- **INDUSTRI** – produktion og salg af systemer til materialehåndtering (primært til papir og plastindustrien).
- **DEUTSCHE VILOMIX** – salg af vitamin- og mineralblandinger til husdyr.

Kongskilde Industries har hovedkontor i Danmark, men datterselskaber i mange lande rundt om i verden. Virksomheden er repræsenteret med egne selskaber i 13 lande og med produktion i 5 lande.

Hvad var behovet?

Kongskilde Industries er en større traditionel landbrugs- teknologisk virksomhed, der trængte til fornyelse og innovation i deres produkter og image. Kongskilde Industries havde behov for nye løsninger inden for KORN segmentet til understøttelse af øget sporbarhed og bedre processtyring i forbindelse med oplagring af korn og frø ved at bygge på den sensorteknologi, som Webstech havde udviklet.

Hvad var samarbejdet?

I 2011 indgik Webstech et strategisk partnerskab med den etablerede virksomhed Kongskilde Industries og deres afdeling for korn. Selve produktet¹⁴ var udviklet af Webstech, da samarbejdet begyndte.

Det innovative i samarbejdet var at anvende Kongskilde Industries' salgskanaler som en måde at kommercialisere sensorbolden og løfte Webstech ud på markedet. Kongskilde Industries fik forhandlingsretten til Webstech produktet og var dermed eneforhandler på produktet.

Webstech havde 100 procent rettigheden til sensorbolden. Forhandlertaften gav Kongskilde Industries mulighed for at købe et antal sensorbolde, som skulle sælges på bl.a. messer. Desuden var formålet at videreudvikle på Webstechs trådløse sensornetværk og indarbejde den nye teknologi i Kongskilde Industries' koncepter for tørresystemer.

Disse nye produkter blev lanceret ved Agromek 2014.

Agro Business Park havde hjulpet Webstech med at identificere en mulig samarbejdspartner, der kunne hjælpe med at forhandle sensorbolden og få Webstech ud på markedet. De henvendte sig til en række større virksomheder, heriblandt Kongskilde Industries. Webstech og Kongskilde Industries kendte til hinanden forud for samarbejdet. Men det var først ved et faciliteret møde hos Agro Business Park, at virksomhederne besluttede sig for at samarbejde.

Hvad er resultatet?

Samarbejdet endte i et opkøb af teknologien for Kongskilde Industries. Derudover er opfinderen og udviklerne fra Webstech ansat i Kongskilde Industries i dag.

¹⁴ Selve sensorbolden er baseret på ny teknologi og er en stor innovation i forhold til tørring af korn på gårde og hos landmænd. Typisk bliver korn tørret i store haller, hvor det ligger i store bunker og tørrer mere eller mindre tilfældigt. Men denne tørremetode kan betyde, at kornet mister værdi, fordi en stor del af kornet ikke tørrer ordentligt og dermed udvikler stoffer, som kan være sundhedsskadelige.

Kan testsalg bane vejen for at blive listet hos supermarkederne?

Om Dansk Supermarked

Dansk Supermarked (DS) er etableret i 1964 og har 1.400 butikker i fire lande. 2 mio. kunder forsynes hver dag med dagligvarer og alverdens nonfoodvarer gennem kæderne Føtex, Bilka, Netto og Salling og web-shoppen Bilka.dk. Koncernen har i alt 32.000 medarbejdere i Danmark og yderligere eksport til samt 10.500 medarbejdere i Netto Sverige, Tyskland, Polen og UK. Dansk Supermarked ejes af Salling-fondene (81%) og A.P. Møller-Mærsk (19%) og omsætter for ca. 57 mia. kr. årligt. Koncernen er Danmarks største detailhandler med en markedsandel på 35%.

Koncernen åbnede i april 2014 et nyhedsområde i Bilka Tilst, hvor Bilka kunne samle egne "own label" nyheder, nyheder fra eksisterende leverandører samt nyheder fra nye mindre leverandører.

Kravet til de nye mindre leverandører var medlemskab af Danish Food Cluster (DFC) – en nystartet klyngeorganisation. Danish Food Cluster har markedsført nyhedsområdet gennem sine medlemmer (124) samt gennem samarbejdspartnere som Syddansk Fødevareklynge og Future

Food Innovation – Region Midtjyllands fødevareresatsning. "Nyhedsområdet" var tænkt som en eksperimenterende ny platform for mindre fødevareproducenter i forhold til at teste nye produkter, koncepter mv. "Nyhedsområdet" var et eksperiment og dermed frakoblet DS's eksisterende indkøbs- og logistiksystem.

Om Growers Cup

Coffeebrewer Nordic A/S er firmaet bag brandet Grower's Cup. Growers Cup er en yngre virksomhed fra 2008.

Virksomheden har 9 medarbejdere og en forventet omsætning på 8 mio. kr. i 2015. Virksomheden har patent på at udvikle og producere en kaffebrygger, som kan stå selv. Patentet vedrører alle varme drikkeposer med filter, som kan stå selv på bordet eller jorden. Ideen til Growers Cup opstod hos Ulrik Skovgaard Rasmussen i 2003 og var 6 år undervejs, før at engangskaffebryggeren fandt sin endelige form omkring 2009.

I 2010 blev kaffebryggeren lanceret til salg i vin- og specialbutikker, salg i outdoor-butikker og lignende, som del af et mini-



 **GROWER'S CUP®**
KNOW WHERE YOUR COFFEE IS FROM!



**Dansk
Supermarked**

barkoncept på hoteller samt som mødekaffe i virksomheder. Dette koncept er stadig levedygtigt, dog ser Growers Cup, at dagligvaremarkedet nu er parat til engangskaffebryggeren pga. at lignende produkter som eksempelvis kapselkaffe som Nespresso er blevet populære. I dag er det danske marked en marginal del af forretningen. Japan, USA, Sydkorea og Frankrig er vigtige markeder. Growers Cup har etableret salgskanaler i 29 lande, deriblandt 270 butikker i Japan.

Hvad var behovet?

Iværksættervirksomheden Growers cup havde brug for en vej til markedet og for at skabe nogle solide salgssteder for sit nye innovative produkt. Målet for de nye iværksætters produkter er at blive listet nationalt hos supermarkederne, sådan at deres produkter bliver registreret som en del af sortimentet. Dansk Supermarked ønskede at være med til at udvikle fødevarerinnovationen i Danmark og på forespørgsel af Danish Food Cluster at støtte op om lokale iværksættere.

Dette skulle ske ved at tilbyde producenter at få afprøvet deres produkter i Nyhedsområdet i Bilka i Tilst. Den overordnede hensigt fra DS' side var at give iværksætterne bedre muligheder for at afsætte deres produkter på sigt, ved at de kunne lære af deres testsalg.

Hvordan var samarbejdet

Samarbejdet startede ved at Growers Cup blev tilbudt at sælge sine produkter på Bilkas nyhedsstand over en todages periode i foråret 2014. Matchet imellem Growers Cup og Dansk Supermarked var formidlet igennem Danish Food Cluster, og aftalen imellem virksomhederne bestod i en standardaftale på ca. 20 sider Growers cup værdsatte vejen ind i supermarkedskoncernen men oplevede samtidig, at Bilka ikke var parat til at modtage konceptet, der var ikke hylder til rådighed, og dataopsætningen til produktets pris var ikke parat ved ankomst.

Bilka oplevede, at der simpelthen ikke var nok flow af nyheder fra iværksættere igennem "Nyhedsområdet", samt at nogle af de små producenter ikke var klædt på til opgaven, deres produkter blev udsolgt og ikke erstattet igen. Både DS og DFC startede projektet uden lignende erfaringer, og det var ikke prioriteret at source de mindre virksomheder med nye produkter samt sikre parathed til at modtage disse. Særligt var der ikke ofret ressourcer nok på "tillidsskabelsen", sikring af parathed fra begge sider inklusiv forventningsafstemning.

Hvad var resultatet

Under 10 nye mindre leverandører har benyttet sig af tilbudet om test i Bilka Tilst. Og kun ét produkt er indmeldt i DS - nemlig Growers Cup. Både DS og Danish Food Cluster havde

håbet på et langt større antal. DS har forsøgt at forberede sig med en ny lettere indmeldelsesprocedure for nye varer. Fx er standardaftalen på ca. 20 sider skåret ned til ganske få sider og få punkter, som nye mindre leverandører har skullet opfylde. Der har dog ikke været indmeldt nye produkter siden sommerferien, og "Nyhedsområdet" er nedlagt.

Growers Cup's samarbejde med Bilka Tilst førte dog til endnu en mulighed for at komme på hylderne, nu i samarbejde med Føtex Food (FF) butikkerne i sommeren 2014. Her blev 2000 kaffebryggere solgt, og Growers Cups danske salgsschef, Christoffer Nielsen, oplevede at han lærte meget af denne nye kontakt med DS' indkøber Uffe Ramdal Kristensen, som han forhandlede aftalen med.

Er der en vej frem for "Nyhedsområdet"?

Bilka vil stadig gerne have Danmarks største sortiment af fødevarer, og Uffe Ramdal Kristensen fra DS vil ikke afvise en version 2 af "nyhedsområdet". Men det kræver flere ressourcer, der sourcer produkterne til DS, bedre uddannelse af de potentielle leverandører (DS stiller gerne op en halv eller hel dag og fortæller om detailhandlen, og det at være leverandør til DS), afklaring af de gensidige forventninger, bedre fortællinger om produkterne og måske skal der være en fuldtidsperson, som agerer mediator, og som kan klare det praktiske i forhold til indmeldelse i DS, logistik, fakturering osv.

Læring – hvorfor er det gået, som det er?

- Der har været et for lille flow af nye produkter igennem "Nyhedsområdet", hvilket har gjort området uinteressant for DS. En grund kunne være, at mange af de mindre producenter, som er introduceret for ideen, har været lidt skræmte af, om DS efter en evt. indmelding ville presse i pris eller source produktet i udlandet efter kort tid på hylderne. En manglende tillid mellem stor og lille har derfor sandsynligvis gjort sig gældende.
- Der har ikke været opstillet succeskriterier for salget af de nye produkter, hvilket har været til frustration for iværksætterne. Fra DS' side har det dog ikke været målet at opstille mål, da deres overordnede hensigt udelukkende var at give iværksættere mulighed for at afprøve deres produkter – ikke at indmelde deres varer i sortimentet.
- Uffe Ramdal Kristensen, Dansk Supermarked, synes, at der fra både iværksætternes og DS' side har manglet en formidling af produkternes historie i forhold til ideen, oprindelsen og egenskaberne ved produkterne, som kunne have højnet interessen for nyhedsområdet, og som kunne have sikret et større gensalg af produkter.

Forskellige forventninger sætter brød på stand-by

Om Dansk Supermarked

Dansk Supermarked (DS) er etableret i 1964 og har 1.400 butikker i fire lande. 2 mio. kunder forsynes hver dag med dagligvarer og alverdens nonfoodvarer gennem kæderne Føtex, Bilka, Netto og Salling og web-shoppen Bilka.dk. Koncernen har i alt 32.000 medarbejdere i Danmark og yderligere eksport til samt 10.500 medarbejdere i Netto Sverige, Tyskland, Polen og UK.

Dansk Supermarked ejes af Salling-fondene (81%) og A.P. Møller-Mærsk (19%) og omsætter for ca. 57 mia. kr. årligt. Koncernen er Danmarks største detailhandler med en markedsandel på 35%.

Koncernen åbnede i april 2014 et nyhedsområde i Bilka Tilst, hvor Bilka kunne samle egne "own label" nyheder, nyheder fra eksisterende leverandører samt nyheder fra nye mindre leverandører. Kravet til de nye mindre leverandører var medlemskab af Danish Food Cluster (DFC) – en nystartet klyngeorganisation.

Danish Food Cluster har markedsført nyhedsområdet gennem sine medlemmer (124) samt gennem samarbejdspartnere som Syddansk Fødevarerklynge og Future Food Innovation – Region Midtjyllands fødevarerindsatsning. "Nyhedsområdet" var tænkt som en eksperimenterende ny platform for mindre fødevarer-

producenter i forhold til at teste nye produkter, koncepter mv. "Nyhedsområdet" var et eksperiment og dermed frakoblet DS's eksisterende indkøbs- og logistiksystem.

Om Simitci

Virksomheden Simitci har skabt brødkonceptet Sultan Brød og ledes og administreres af de to brødre Ahmet (27) og Murat (25) Günes. Simitci er etableret i januar 2014, og i maj 2014 vandt de iværksætterprisen fra Rotary-klubberne i Aarhus.

Simitci brødkonceptet stammer fra en osmannisk historiefortælling om, hvordan sultanen samlede rigets absolut dygtigste bagere på sit palads for at udvikle et særligt brød til ære for ham. Brødet kaldte man for simit og bagerne for Simitci. Det eksklusive brød var forbeholdt sultanen og hans udvalgte elitesoldater, der fik brødet som en gave, som skulle give dem styrke. Brødet er belagt med over 25 forskellige slags sesam, der først er simret i vindruesirup i 24 timer. Murat Günes har besøgt utallige bagemestre i Istanbul for at afdække historien bag brødet.

Siden har brødrene udviklet deres egne prototyper og testet brødet på 400 personer. Ahmet Günes blev kåret som et af de 100 største talenter i dansk erhvervsliv af Berlingske Business pga. sit arbejde med innovation og konceptudvikling i 2012. Han



**Dansk
Supermarked**

blev nomineret til CSR AWARDS 2012 og vandt INTEGRATIONS-PRISEN 2012 med LEAD THE TALENT-projektet.

Status for virksomheden i marts 2015 er, at virksomheden holder en pause, indtil man finder det rette koncept omkring brødet og et større forretningsmæssigt potentiale.

Hvad var behovet

Iværksættervirksomheden Simitci havde brug for en vej til forbrugermarkedet og ønskede en listing hos supermarkederne for at få deres brød ind som en del af supermarkedernes sortiment. Dansk Supermarked ønskede at være med til at udvikle fødevarerinnovationen i Danmark og på forespørgsel af Danish Food Cluster at støtte op om lokale iværksættere. Dette skulle ske ved at tilbyde producenter at få afprøvet deres produkter i Nyhedsområdet i Bilka i Tilst. Den overordnede hensigt fra DS' side var at give iværksætterne bedre muligheder for at afsætte deres produkter på sigt, ved at de kunne lære af deres testsalg.

Hvad var samarbejdet

Samarbejdet startede ved at Simitci fik mulighed for at sælge sine brød på Bilkas nyhedsstand i Tilst ved Århus over en to-dages periode i foråret 2014.

Matchet imellem Simitci og Dansk Supermarked var formidlet igennem Danish Food Cluster. Selve mødet mellem Simitci og DS foregik via en facilitator, Anne Bech fra Consumer Insights. Simitci havde store forventninger til samarbejdet og var begejstret for muligheden for at teste sit brød på Bilkas nyhedsstand.

Iværksætteren oplevede imidlertid, at der ikke var nogle klare procedurer for, hvordan samarbejdet mellem de to parter skulle foregå. Fx at der ikke var klare retningslinjer for, hvordan brødet skulle stå i nyhedsstanden, hvordan brødet skulle modtages, varmes og præsenteres for Bilkas kunder, hvem der tog imod

iværksætteren på nyhedsstanden, og hvem der var kontaktpersonen. Iværksætteren fik heller ingen oplysninger om, hvordan produktet klarede sig salgmæssigt, og hvornår iværksætteren ville få besked på, om DS var interesseret i et samarbejde. Både DS og Simitci startede samarbejdet uden lignende erfaringer.

Samlet vurderes det, at der har været behov for at bruge flere ressourcer på "mødet" mellem parterne, inden produktet præsenteres på nyhedsstanden for at opbygge tillid mellem parterne, give plads til spørgsmål og afstemme forventninger. Det vurderes også, at der har været behov for en afslutning på samarbejdet, hvor parterne mødes for at udveksle erfaringer.

Et sådan møde har fundet sted mellem DS og Danish Food Cluster samt den tilknyttede facilitator, men der har ikke fundet et møde sted mellem DS og iværksætteren, hvilket kunne have givet værdifuld viden.

Hvad er resultatet?

Simitci fik testet deres produkt af i Bilka i Tilst og oplevede et salg, der var 3-4 gange større end forventet. DS ønskede dog ikke at indmelde Simitci i sortimentet, da produktet ikke passede ind. Det var en stor skuffelse for Ahmed Günes, der ved samarbejdets start havde en forventning om, at hans produkt havde en chance for at komme ind på hyldeerne i DS. Fra DS's side havde hensigten hele tiden blot været at tilbyde iværksættere en mulighed for at afprøve produkter og ikke at skabe forhåbninger om et fremadrettet leverandørsamarbejde.

Casen er derfor et godt eksempel på et samarbejde, hvor forventningsafstemningen mellem iværksætteren og den modne virksomhed har manglet. Af de 10 nye mindre leverandører, der benyttede sig af tilbuddet om at teste deres produkter i Bilka Tilst, var det kun Growers Cup som blev indmeldt i DS (jf. case 4).



Mejeriprodukter med udsigt til længere holdbarhed

Om ISI Food Protection

ISI Food Protection er en bioteknologisk virksomhed, der arbejder med fødevarebeskyttelse. Virksomheden tilbyder rådgivning og analyser indenfor alt der har med fødevaremikrobiologi at gøre. Kerneeksperisen ligger i at styre/kontrollere uønskede mikroflora og minimere risikoen fra sygdomsfremkaldende bakterier i fødevarer.

40

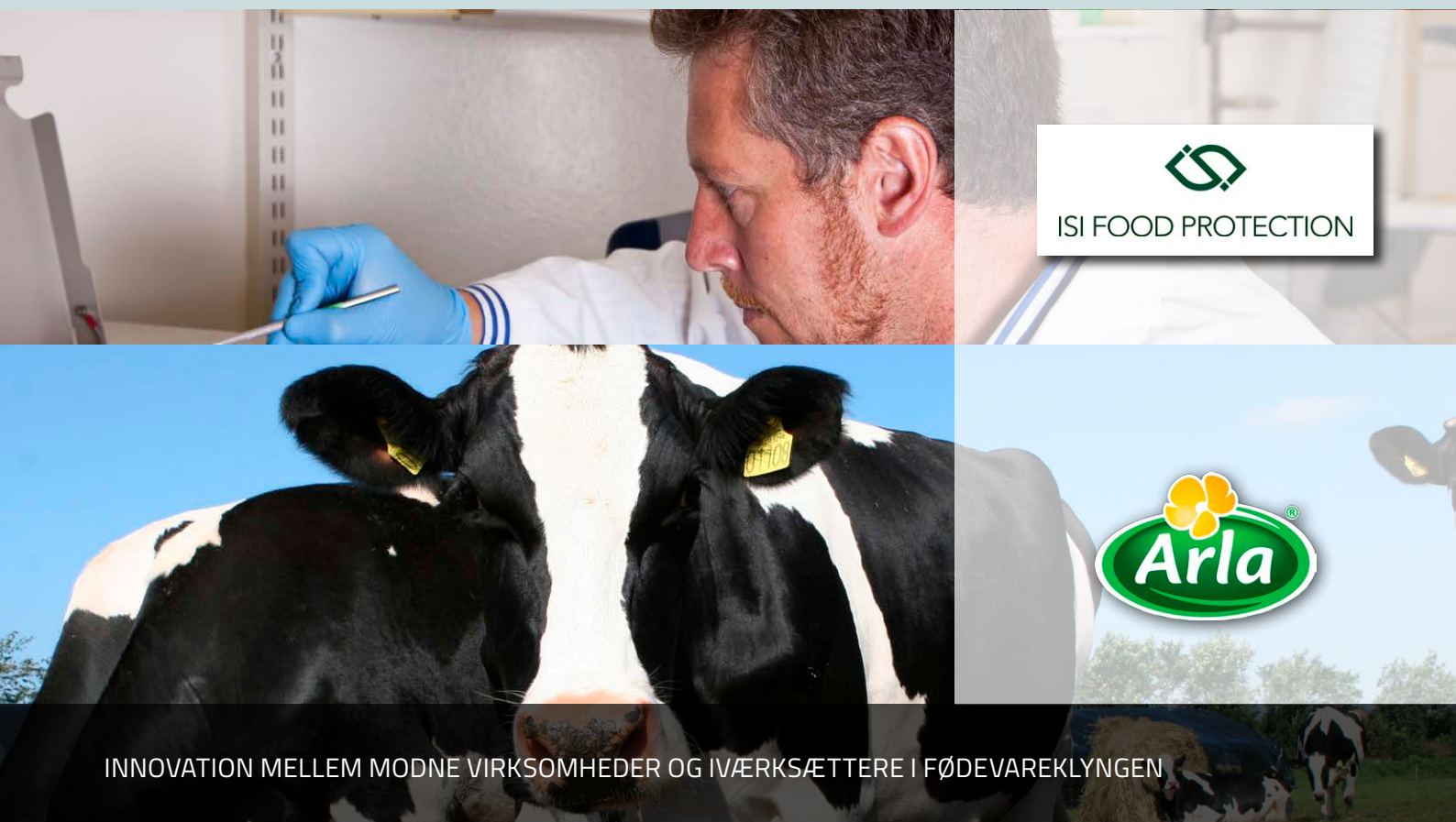
Virksomheden tilbyder bl.a. support til produktudvikling, undersøgelse og test af holdbarhed, problemflora og produkters mikrobiologiske sikkerhed, egenkontrolanalyser, artsdifferentiering (hest eller gris i oksekød) samt rådgivning og sparring omkring analyseresultater og lovgivning.

Derudover indgår virksomheden i en række forskningsprojekter med virksomheder inden for fødevarebranchen. ISI Food Protection blev etableret i 2010 og har 8 ansatte i 2014. Virksomheden har adresse i Agro Food Park i Aarhus.

Om Arla Foods

I 2000 fusionerede det svensk andelsmejeri Arla med den danske mejerivirksomhed MD Foods. Fusionen var startskuddet til en strategisk prioritering fra Arla om at blive en af verdens største mejerivirksomheder.

I dag er Arla Foods det 6. største mejeriselskab i verden baseret på fusioner og opkøb af mejerier i bl.a. Tyskland, Storbritannien og Holland.



Arla Foods er et andelsselskab, ejet af knap 13.500 mælkeproducenter fra 7 forskellige lande, og har ca. 19.000 medarbejdere globalt. Hovedkontoret er i Danmark. Virksomheden har en række produktkategorier, bl.a. mælk og syrnede mælkeprodukter, ost, mælkepulver, smør og blandingsprodukter. Produkterne sælges i mere end 100 lande.

I 2014 solgte Arla Foods på globalt plan mejeriprodukter til en værdi af i alt 10,6 mia. Euro. Arla Foods kernemarkeder er Storbritannien, Sverige, Tyskland, Danmark, Finland og Holland.

Hvad var behovet?

Mælkekvoterne i Europa frigives i foråret 2015. Det betyder, at Arla er forpligtet til at tage mod langt mere mælk fra deres ejere (landmændene), end de gør i dag. Der er derfor stor fokus på at udvikle og forbedre produkter til fjerntliggende markeder, herunder fjernmarkeder som Mellemøsten, Afrika og Kina.

De nye markeder fordrer en tilpasset eller ny type af mejeriprodukter, som har længere holdbarhed, og som kan fragtes under andre forhold end dem, man typisk er vant til i dag (fra køledisk til forbrugernes køleskab). I 2013 annoncerede Arla, at de ville etablere deres globale Innovationscenter i Agro Food Park i Aarhus i 2016. Som følge heraf lukker Arla deres patologiske laboratorium i Stockholm. I stedet for at etablere et nyt laboratorium i Aarhus, ser Arla Foods dette som en mulighed for at gøre brug af kompetencer, som allerede findes i nærområdet. Det er en oplagt mulighed, da ISI Food Protection besidder specialiserede kompetencer inden for biobeskyttende løsninger mod uønskede mikroorganismer og tilmed holder til i nærheden af det kommende innovationscenter. Arla forventer, at samarbejdet vil lede til nye og forbedrede produktløsninger, og give Arla adgang til den nyeste viden på området.

Hvad var samarbejdet?

I 2014 indleder Arla Foods og ISI Food Protection dialog om et strategisk innovationssamarbejde/partnerskab, som skal danne rammen om et længerevarende samarbejde mellem de to virksomheder. Helt konkret skal det strategiske partnerskab resultere i, at Arla Foods løbende kan teste deres produkter hos ISI Food Protection, og at medarbejdere fra Arla Foods og ISI Food Protection indgår i forskellige typer af innovationsprojekter, som er med til at løfte begge virksomheder.

Samarbejdet skal lede til nye udviklingsprojekter og en tættere integration og udveksling af viden, mellem medarbejdere i de to virksomheder.

Arla har en klar forventning om, at der skal være høj grad af fleksibilitet (altså at få adgang til ISI's patogene laboratorium og ISI's medarbejdere, når Arla har behov for det). Arla er derfor også bevidst om, at de skal investere tid og ressourcer i laboratoriet for at sikre fuld fleksibilitet. Det strategiske partnerskab mellem Arla Foods og ISI Food Protection fordrer stor åbenhed og tillid hos begge parter, da fortrolige informationer og data bliver tilgængelige og delt mellem udvalgte medarbejdere i de to virksomheder.

De indledende samarbejdsprojekter mellem de to virksomheder har derfor været afgørende for at lære hinanden at kende og opbygge tillid mellem partnerne. Virksomhederne er i en fase, hvor man drøfter principper for samarbejdet og afstemmer forventninger (fx betalingsfrister, fortrolighedserklæringer, kommercialisering af forskningsresultater, IPR, etc.).

Medio december 2014 mødtes nøglepersoner fra de to virksomheder, som skal arbejde videre med at formalisere det strategiske partnerskab mellem Arla Foods og ISI Food Protection. Der er en forventning fra begge parter om, at samarbejdet formaliseres i 2015. De to virksomheder mødte hinanden på en conference, og på den måde var deres møde ikke direkte faciliteret.

Hvad er resultatet?

Samarbejdet er kun lige begyndt, og derfor er der endnu ingen resultater. Men for Arla skal samarbejdet bidrage til udvikling af nye typer af mejeriprodukter, som har længere holdbarhed, og som kan afsættes på nye fjernmarkeder.

For ISI Food Protection skal partnerskabet resultere i et længerevarende samarbejde med Arla Foods, som kan være med til at udvikle og skabe vækst i virksomheden, skabe en kritisk masse af specialiserede medarbejdere og tiltrække nye kunder inden for andre segmenter end mejeri.

Netop virksomhedens vækstambitioner anses som vigtige for Arla, da der i virksomheden er et stort ønske om at opbygge stærke kompetencer inden for biobeskyttende teknologier.

Interviewliste

42

Accelerace

Christian Hvashøj
Business Accelerator og Investor

Agro Business Park

Lars Visbech Sørensen
Direktør

Agro Food Park

Søren Madsen

Arla

Lise Kildemark
Head of Open Innovation and Suppliers

Arla

Paul Cornillon
Head of the Arla Strategic Innovation Centre

Avention/fresh Air Europe F

Michael Steensberg
Direktør

Baarsøe Management

Kim Baarsøe
Ejer og direktør

Blue Workforce

Preben Hjørnet
Ejer

Consumer Insights

Anne Bech
Ejer og grundlægger

Consumer Insights

Anne Bech
Ejer og grundlægger

Danish Crown

Bo R Hansen

Danish Crown

Jesper Frørup
VP Operations

Danish Crown

Søren Rosenkrans Riber
R&D manager

Danish Food Cluster

Lone Ryg Olsen
CEO

Dansk Supermarked

Uffe Ramdal Kristensen
Indkøber

Easy Food

Flemming Paasch
Direktør

Easy Food

Kirsten Møller Jensen
Innovationschef

Endelave Seaweed Aps.

Bjarne Ottesen
Formand

Esbjerg Maritime Service

Søren Hvorslev
Salgsdirektør og medejer

Friland

Henrik Billmand
Direktør

Future Food Innovation

Gyda Bay
Innovationschef

GenoSkan

Rikke Kaa Vingborg
Direktør

Growers Cup

Christoffer Nielsen
Key Account Sales Coordinator

ISI Food Protection

Dieter Elsser Graversen
Ejer og grundlægger

ISI Food Protection

Anne Elsser Graversen
Ejer og grundlægger

KMC

Hans Nicolai Hansen
Adm direktør

Moow

Dan Prangsgaard
Partner

Ocean Team Scandinavia

Jens Peter Thomsen
Adm. direktør

Philips

Jens Ole Pedersen
Forretningsudvikler

PhytAge Aps

Jan-Elo Jørgensen
Direktør

Sahara Hot Nuts og Dessertfabrikken

Per Rønn Christensen
Ejer og grundlægger

Simitchi

Ahmed Günes
Ejer og grundlægger

Stenalt Gods

Dorte Mette Jensen
Ejer

Syddansk Universitet

Kristin Munksgaard
Lektor

Tulip

Lisbeth Bisgaard Thomsen
Innovationschef

Virtual Lab

Allan Frikke Hansen
CEO

Webstech

Sten Andersen
CEO

Waageningen Universitet

S. Omta
Professor



Udgivelse: Rapporten er en casebaseret guide til strategisk samarbejde om innovation, der er støttet af Industriens Fond

Design og produktion: CrossMind Reklamebureau A/S

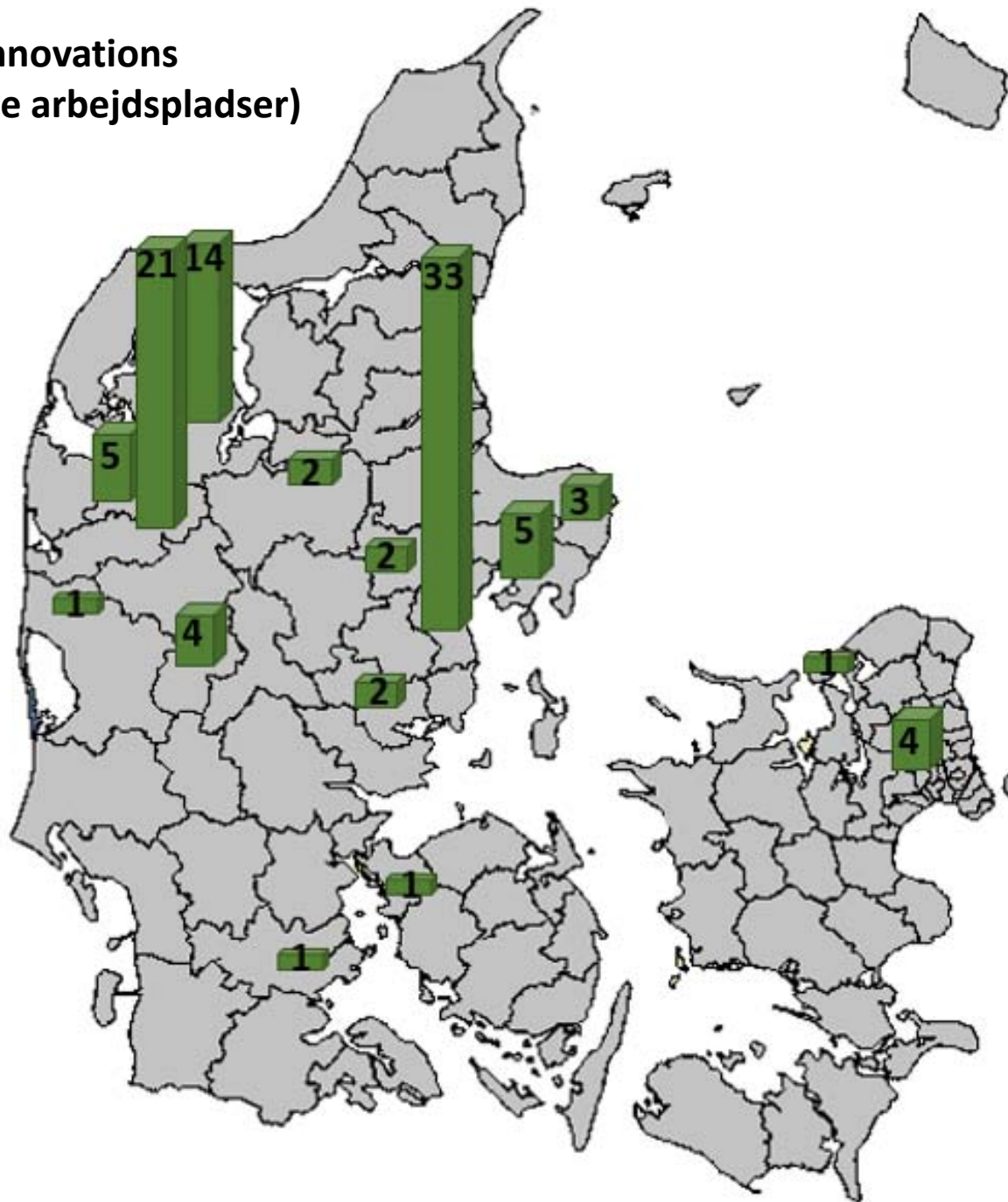
Produceret: Foråret 2015



Projektet "Next practice modeller for åben innovationssamarbejder mellem vækstiværksættere og den etablerede industri på fødevareområdet" er et 2-årigt projekt støttet af Industriens Fond.



Jobskabelse i Future Food Innovations
Differentieringspulje (direkte arbejdspladser)



* importeur * ciderproeverijen * workshops * levering aan particulier, detail- & groothandel *



CIDERWINKEL
Hoofdstraat 130 9968AH Pieterburen /met opslag in Amsterdam
info@ciderwinkel.nl / 06-33774430
Rabobank Swift RABONL2U / IBAN: NL43RABO0112670989
KVK nr. 01175994 / BTW nr. NL156908761B02

2015, September 11th
PIETERBUREN- THE NETHERLANDS

To whom it may concern.

Hereby I can really recommend any collaboration with all organisers that planned the "Meet New Nordic Manufacturers of Sweets and Alcoholic Beverages"-event which took place in Aarhus, Denmark, on 3-4 September 2015, organized by Future Food Innovation and Enterprise Europe Network.

For my *food* network such meetings are key moments in doing business with companies in other European countries and even in getting export from the European Union abroad, for instance to China. Of course Denmark was most in picture as it was the location for the meeting, and I've become in touch with companies I was not aware of before hand.

Amongst those were except for alcoholic beverage produces (my trade) also chocolate producers, who I gave contact details of Dutch companies. In other words, I also provided a link between quality food produces in Denmark and the Netherlands. Samples for Dutch companies were taken home. Thus, except for direct business for Ciderwinkel, I also operated as a kind of *food scout* during this event.

Most promising for Ciderwinkel is the contact with Cold Hand Winery and HornBeer, who also reflected with their products, like many other producers, the cleanliness, a kind of spotless reputation, of the Nordic feeling. This feeling stand for a feeling of honesty (you know what's in the product), simplicity (show what it is) but at the same time most products had an exciting story. An aspect that is very important for selling products nowadays.

The event was very well and effectively organized by Future Food Innovation staff for which reason I hope such events can be organized again in relation to future Food Festivals in Aarhus as more Danish products might very well be of interest and relevance to me and my partners in future.

Raúl Henriquez
Owner of Ciderwinkel – Dutch importer of Cider and Beer
+31(0)633774430
raul@ciderwinkel.nl

Ciderwinkel *CHEERS!
info@ciderwinkel.nl
tlf: 06-33774430

Aarhus september 2015

Til hvem det måtte vedkomme.

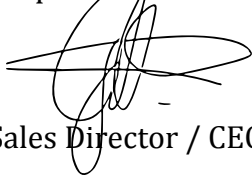
Jeg har haft og har stor gavn af Future Food Innovation og videregiver hermed mine varmeste anbefalinger af, at Future Food Innovation fortsætter det gode arbejde med fødevareinnovation med udgangspunkt i Region Midtjylland.

Jeg har lært Future Food Innovation at kende og benytter mig af Future Food Innovation især på to områder:

1. Som facilitator af internationale samarbejdsmuligheder via Enterprise Europe Network, som f.eks. har medført, at jeg fik sat et møde med en spansk leverandør af råvarer op under Biofach 2015-messen (en potentiel vigtig fremtidig samarbejdspartner), og pt. har jeg en meget lovende dialog med en hollandsk virksomhed med de for mig afgørende afsætningskanaler, som kan medføre en betragtelig eksport af mine produkter til landet.
2. Som facilitator af samarbejdet mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner samt studerende. Jeg deltog i den forbindelse i Erhvervsakademi Aarhus' 3-dages camp, og har fået god faglig input fra Future Food Innovations praktikant fra VIA.

Disse services har været og er med til at udvikle mig og min virksomhed på flere fronter. Jeg er meget glad for spændvidden lige fra mulighederne for at få nogle kompetenceløft til at blive konfronteret med konkrete samarbejdsmuligheder.

Casper Vester



Sales Director / CEO

Raw Snacks Europe ApS
Krogsvej 13 – Vitten
8382 Hinnerup

T. 31464616
M. casper@rawsnacks.dk
W. www.rawsnacks.dk

Fra: Martin Daasbjerg [mailto:martind@mail.mira.dk]

Sendt: 21. august 2015 07:47

Til: Gyda Bay <gb@agropark.dk>

Emne: SV: Feed back?

Kære Gyda

Med stor glæde vil jeg give en kort beretning om de tiltag Dansk And og FFI har udvirket grundet et tæt og tillidsfuldt samarbejde.

De startede med en præsentation forestået af Vifu nogle år tilbage, i Nupark, og efterfølgende et møde med deltagelse af Gyda Bay FFI, Dorthe Storper Vifu, og med dette møde som udgangspunkt et oplæg til produktudvikling og et heraf spændende forløb. Vi fik udviklet en hel stribe af nye produkter, hvoraf nogle er regulært storsælgende i dag. Vi fik også sat nogle udviklingstiltag i søen, hvor enkelte produkter bør produktbeskyttes ved patent olign. Her har jeg oplevet Gyda tage initiativet og hjulpet på vej. Ligeledes har vi været inde i overvejelser omkring ekstern kapitaltilførsel, også i denne sammenhæng har Gyda været initiativtager til at forestå møde med investor(er) kapitalindskydere o.lign.

Vi har haft det usandsynlige held at kunne rejse kapitalen til et helt nyt slagteri i Struer, i alle dele af forløbet med Gyda og hendes folk som absolut inde i kerneaktiviteterne, og hvor vi nu satser stort på op imod 25 nye produkter i alt fordelt iver hver kommende fjerkræart som vi inden længe vil kunne sende ind over eget slagte og opskærings- anlæg.

Gyda og hendes organisation har været en rigtig stærk hjælp i hele dette forløb.

Vi satser fremadrettet ligeledes på et forædlingsanlæg eller fabrik om man vil i de store faciliteter vi er kommet til at råde over, også her vil FFI være en bærende kraft. Her og nu starter vi med 20 ansatte, on ganske kort tid vil vi omfatte 120 ansatte når forædlingen er kommet i de rette folder. Vi forventer samtidig at Dansk And A/S forretningsomfang vil øges fra de nuværende ca. 40 mio. pr. og en bundlinie på + 1 mio., til noget meget større formentligt 250-300 mio. og en tilsvarende større bundlinie.

Det har endvidere været en stor glæde at modtage hjælp via FFI og Region Midt til håndteringen af "meget besværlige andre offentlige instanser" for nu at sige det diplomatisk.

Foreløbig tak for nogle års frugtbart samarbejde, ser med stor glæde frem til meget mere. Held og lykke til FFI.

De bedste hilsener

Dansk And A/S

Martin Daasbjerg

Fjordbakken 9, Handbjerg

7830 Vinderup

Snart med adresse på Dansk And A/S slagteri, og Dansk Andeudviklings Aps. faciliteter, på Havnevej 8, 7600 Struer

Brussels, 01/09/2015

To whom it may concern:

It is my pleasure to write a letter in support for Future Food Innovation seeking to become the operator of: "Innovation driven growth in food companies" from the Central Denmark Region.

In 2011 Future Food Innovation suggested Europe Unlimited to hold the European Food Venture Forum (EFVF) in Aarhus. The newly started organization Future Food Innovation showed strong will and possibilities to evolve in making the forum, and in 2012 the first EFVF was held in Aarhus. Since then we have had the EFVF each year in Aarhus – cooperating with many different organization, such as The University, Industry and The Danish Food Cluster, to make it a great forum. The food innovation is a growing industry, bringing with every year more participants to the forum, both entrepreneurs, corporate and venture capital companies. One of the strength of working with Future Food Innovation is the network Enterprise Europe Network, which helps to scout great entrepreneurial companies with high growth potential, by spreading the information on the forum to 600 offices in all of Europe. From the portfolio of Future Food Innovation 5 companies have been presenting at the EFVF.

The role of entrepreneurs, industry and investors is essential to a successful creation of a knowledge driven economy within the European food sector. The European Food Venture Forum offers a unique platform for food high-growth companies, technology corporations, and international investors to exchange knowledge and build lasting business co-operations.

Venture Capital is one of the most critical factors to grow companies, and especially for ambitious companies, that at the European Food Venture Forum have the chance to meet and learn what are the Venture Capital companies requirements and have the time to have one2one meeting with them.

In conclusion, I fully support the efforts of the Future Food Innovation as they seek to become the operator of: "Innovation driven growth in food companies". Europe Unlimited supports future development and corporation of the European Food Venture Forum to become a strong event to give the food companies great chances to grow and create jobs in Europe.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "William Stevens", with a stylized flourish underneath.

William Stevens

Managing Director

phone: +32 (0)2 644 6580

Email: william@e-unlimited.com

The platform of innovative investors and entrepreneurs

[Europe Unlimited](#) – emerging companies

[Tech Tour](#) – growth companies

[International Venture Club](#) – investors platform

Interessetilkendegivelse Future Food Innovation



8. September 2015

Foodbest er et initiativ blandt ledende europæiske virksomheder og vidensinstitutioner, der søger et Knowledge and Innovation Center i 2016 fokuseret på fødevareområdet. Et KIC skal bringe excellence i fokus og sikrer mere innovation, entrepreneurskab og uddannelse baseret på den bedste forskning og samarbejder i Europa. Fokus er på at booste de bedste eksisterende miljøer i Europa, samt at sikre at disse miljøer arbejder tættere sammen om at skabe "Next practice" inden for uddannelse, innovation og entrepreneurskab på fødevareområdet.

I den proces er skabt en meget stærkt nordisk gruppe (Foodbest Nordic), der tager sit udgangspunkt i de bedste forretnings- og forskningsmiljøer i Norden. Vi har løbende scoutet de bedste miljøer i Norden for at finde de egnede samarbejdspartnere til Foodbest, og vi finder i den forbindelse at konsortiet bag Future Food Innovation har skabt en meget virkningsfuld palette af virkemidler, som vil inspirere Foodbest. Dette betyder, at vi forventer et tæt samarbejde med et kommende Future Food Innovation om at booste nuværende og nye virkemidler til brug i en nordisk og europæisk kontekst.

Koordinatoren bag Future Food Innovation – Agro Business Park – er allerede involveret i et fælles Interreg projekt, der har fokus på at udvikle bl.a. nye virkemidler rettet mod innovative virksomheder i fødevarebranchen i et nordisk perspektiv.

Vi ser frem til samarbejdet med det fremtidige Future Food Innovation

Med venlig hilsen

Jenny Bergsten
Head of Secretariat, Foodbest Nordic

Future Food Innovation, FFI og Food Innovation House, FIH – det kommende fødevareinnovationshus i Vejle

FFI og FIH ønsker at samarbejde om at skabe innovation, flere jobs, øget omsætning og eksport i fødevareerhvervet i Danmark. Samtidig ønsker partnerne at sætte fokus på koblingen mellem klimaudfordringern/bæredygtig udvikling og en god økonomisk bundlinje.

FFI vil blive inddraget i udviklingen af iværksætterområdet samt de tilhørende faciliteter: udviklingskøkken, udviklingsbageri, demo restaurant, demo supermarked, smagspanel og mødelokaler mv.

På baggrund af det nyetablerede samarbejde samt visionerne for at skabe et stærkt fødevareerhverv i de kommende år, vil FFI i den kommende periode gå ind i at give erfaringer mht. at drive og udvikle et fødevarenetværk. Det vil ske ved i fællesskab at validere vores virkemidler i en GUDP ansøgning i netværksdelen – hvor nogle af virkemidlerne med stor sandsynlighed kan inspirere eller direkte finde anvendelse i det fælles arbejde. Samtidig vil FIH få adgang til nye netværk rundt om i videns institutioner i Danmark, der kan danne baggrund for erfaringsudveksling og udvikling af ”next practice” – til gavn for virksomheder i Region Midtjylland, i Danmark og i Europa.

FIH vil gerne anbefale at FFI kan både fortsætte dette arbejde, men også udvide sine aktiviteter, som betyder at andre fødevarevirksomheder i landet får samme chance for at skabe international vækst via viden fra forskningsinstitutionerne og skabe lokale arbejdspladser.

Med venlig hilsen

Interessetilkendegivelse Future Food Innovation

Future Food Innovation, FFI og Accelerace – samarbejde vedr. Team Vækst Danmark

FFI har gennem de senest år fulgt tilblivelsen af Next Step Challenge samt Acceleraces udvikling, og har været i løbende dialog med Accelerace for at følge udviklingen og få fødevarevirksomheder med i Acceleraceforløb. På nuværende tidspunkt er FFI med til at samarbejde om at udforme Team Vækst Danmark inden for fødevare. Derudover kan FFI's afholdelse af European Food Venture Forum indgå i Team Vækst Danmark, således at de deltagende virksomheder får mulighed for at pitche på European Food Venture Forum, EFVF. Accelerace og FFI har lavet interviews på de internationale virksomheder på EFVF mht. om det kræver noget specielt for at vækste fødevarevirksomheder.

På baggrund af det allerede etablerede samarbejde samt visionerne for at skabe et stærkt Team Vækst Danmark indenfor fødevare i Skejby, vil FFI i den kommende periode gå markant ind i at sikre en bred udbredelse af muligheden for virksomheder i at deltage i Team Vækst Danmark gennem bl.a. netværket Enterprise Europe Network som har 600 kontorer fordelt i hele Europa. Samtidig vil Accelerace få adgang til nye netværk rundt om i Danmark og Europa, der kan danne baggrund for erfaringsudveksling og udvikling af iværksætterfødevarevirksomheder – til gavn for virksomheder i Region Midtjylland, i Danmark og i Europa.

Det er vores forventning, at de mest effektfulde værktøjer vil blive gjort tilgængelig for alle involverede europæiske SMV virksomheder og derigennem er med til at markedsføre Danmark som Food Innovation Hub. Særligt er vores kombination af støttemidler, coaching samt de nye elementer omkring finansiel fokusering meget interessante virkemidler for Knowledge Information Center, KIC'en som kan blive yderligere en stor europæisk platform for Team Vækst Danmark Fødevare.

Med venlig hilsen



Peter Torstensen

CEO Accelerace

Skovlunde, 15. september 2015

Anbefaling af Future Food Innovation

Asiros A/S er en dansk forsknings, udviklings- og produktionsvirksomhed inden for functional food området (fødevarer med sundhedsværdi ud over det ernæringsmæssige). Vi kontaktede i 2012 FFI med henblik på støtte fra Differentieringspuljen/Region Midtjylland til markedsklargøring af en ny innovativ sundhedsfremmende fødevareingrediens baseret på danske bær.

FFI har med sin visionærhed været helt afgørende for både virksomhedens og produktets udvikling, og tilsagnet om funding fra Differentieringspuljen/Region Midtjylland har muliggjort, at aktiviteterne i forbindelse med markedsklargøringen har kunnet gennemføres. Produktet er i dag på hylderne i Matas og er på vej ud over landets grænser. Ydermere har projektets gennemførelse betydet, at Asiros' aktiviteter fremadrettet kommer til at understøtte dansk bæravl i betragteligt omfang, hvilket er vigtigt for bevarelse og opbygning af danske arbejdspladser i et konjunkturfølsomt erhverv.

Ydermere har gennemførelsen af projektet været en væsentlig faktor i, at Asiros i 2014/15 har været i stand til at tiltrække private investorer med placering af i alt 32 millioner kroner i virksomheden.

Gyda Bay er en ganske særlig kapacitet i forbindelse med vurdering af og samarbejde med funding-søgende virksomheder og projekter. Der er ingen tvivl om, at hendes personlige engagement og evne til at se potentialet i nye innovative projekter er en stor styrke for FFI. Vi har således været meget tilfredse med FFIs samlede håndtering af samarbejdet på alle punkter.

Med venlig hilsen



Morten Sloth Weidner

CEO

Interesse tilkendegivelse

Følgende virksomhed

AGRO BUSINESS PARK

Virksomhedens navn

Bekræfter hermed ønsket om at være en del af projektet Future Food Innovation i ansøgningen:
"Innovationssamarbejde som forretningsstrategi"

Projektets titel: FFI Growth

Juridisk status for virksomhed/institution/myndighed/fond/forening:

(A/S, ApS, I/S, K/S, A.M.B.A., personligt ejet virksomhed, erhvervsdrivende fond, selvejende institution, offentlig myndighed, forening eller andet)

A/S

CVR-/CPR-nr. for virksomhed/institution/myndighed/fond/forening:

25 66 60 70

Virksomhedens/institutionens/myndighedens/fondens/foreningens adresse, postnr. og by:

Niels Pedersens Alle 2, 8830 Tjele

Tegningsberettigedes navn (med blokbogstaver):

LARS VISBECH SØRGAARDEN

Dato/måned/år/underskrift:

14/9-2015



midt
regionmidtjylland

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Interesse tilkendegivelse

Følgende virksomhed

DANISH FOOD CLUSTER

Virksomhedens navn

Bekræfter hermed ønsket om at være en del af projektet Future Food Innovation i ansøgningen:
"Innovationssamarbejde som forretningsstrategi"

Projektets titel: FFI Growth

Juridisk status for virksomhed/institution/myndighed/fond/forening:
(A/S, ApS, I/S, K/S, A.M.B.A., personligt ejet virksomhed, erhvervsdrivende fond, selvejende institution, offentlig myndighed, forening eller andet)

Forening

CVR-/CPR-nr. for virksomhed/institution/myndighed/fond/forening:

35 28 50 75

Virksomhedens/institutionens/myndighedens/fondens/foreningens adresse, postnr. og by:

Agro Food Park 13, 8200 Aarhus N

Tegningsberettigedes navn (med blokbogstaver):

LONE RYB OLSEN

Dato/måned/år/underskrift:

14.05.15 Lone Ryb



midt
regionmidtjylland

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Interesse tilkendegivelse

Følgende virksomhed

VÆKSTHUS MIDTJYLLAND

Virksomhedens navn

Bekræfter hermed ønsket om at være en del af projektet Future Food Innovation i ansøgningen:
"Innovationssamarbejde som forretningsstrategi"

Projektets titel: FFI Growth

Juridisk status for virksomhed/institution/myndighed/fond/forening:

(A/S, ApS, I/S, K/S, A.M.B.A., personligt ejet virksomhed, erhvervsdrivende fond, selvejende institution, offentlig myndighed, forening eller andet)

ERHVERVSDRIVENDE FOND

CVR-/CPR-nr. for virksomhed/institution/myndighed/fond/forening:

300 89 456

Virksomhedens/institutionens/myndighedens/fondens/foreningens adresse, postnr. og by:

ÅSGADE 15, 8200 AARHUS N

Tegningsberettigedes navn (med blokbogstaver):

ERIK KRARUP

Dato/måned/år/underskrift:

14.09.2015 *Erik Krarup*



midt
regionmidtjylland

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Interesse tilkendegivelse

Følgende virksomhed
VIFU
Videncenter for Fødevarerudvikling

Virksomhedens navn

Bekræfter hermed ønsket om at være en del af projektet Future Food Innovation i ansøgningen:
"Innovationssamarbejde som forretningsstrategi"

Projektets titel: FFI GROWTH

Juridisk status for virksomhed/institution/myndighed/fond/forening:
(A/S, ApS, I/S, K/S, A.M.B.A., personligt ejet virksomhed, erhvervsdrivende fond, selvejende institution, offentlig myndighed, forening eller andet)

Forening med begrænset ansvar

CVR-/CPR-nr. for virksomhed/institution/myndighed/fond/forening: **27239854**

Virksomhedens/institutionens/myndighedens/fondens/foreningens adresse, postnr. og by:
Nupark 51, 7500 Holstebro

Tegningsberettigedes navn (med blokbogstaver): **DORTE STORPER**

Dato/måned/år/underskrift: 14.09.2015



midt
regionmidtjylland

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid