

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.

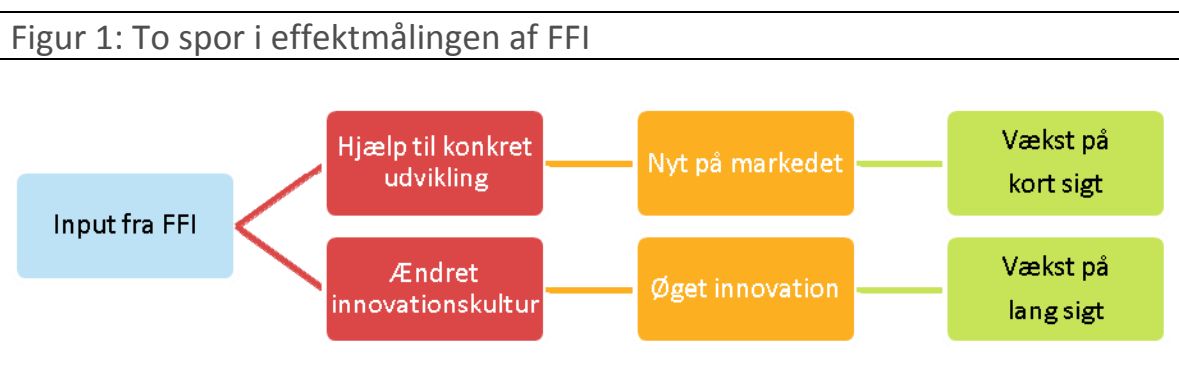
12 af projekterne er afsluttede, mens de øvrige fortsat er i gang. 7 af virksomhederne har på nuværende tidspunkt fået nye produkter på markedet, 2 forventer at produkter på markedet i den resterende del af 2014 mens yderligere 5 forventer markedsintroduktion i 2015. Der er dog endnu

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 fødevarer virksomheder og videninstitutioner og –ressourcer. Det blev i midtvejsevalueringen af fødevarer satsningen 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.

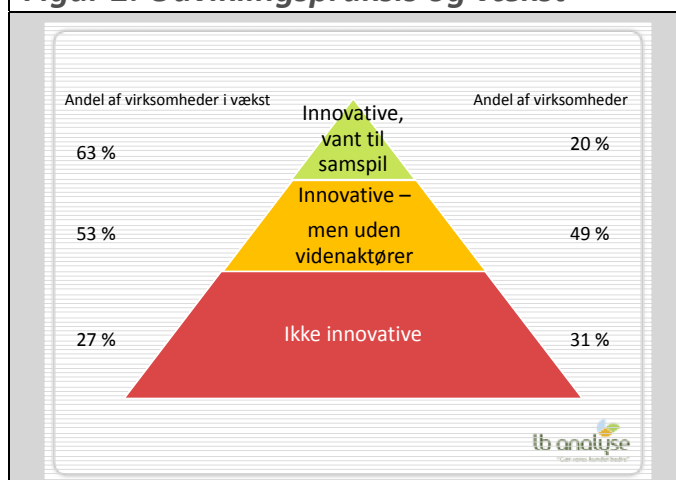
Udgangspunktet for denne del af effektopfølgningen er, at tidligere analyser har vist, at de mest innovative virksomheder er de, der formår at kombinere at inddrage input fra deres nære omgivelser med input fra videnaktører¹. Med virksomhedernes nære omgivelser menes deres kunder, leverandører, bestyrelse,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

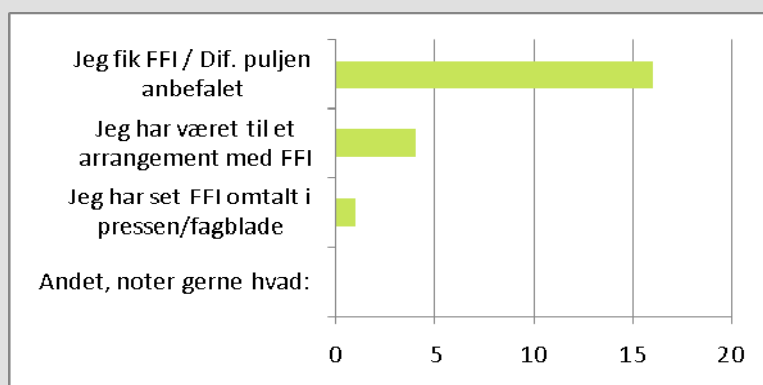
Indsatsen i FFI bidrager således i høj grad til, at der kan forventes stor sikkerhed for succes med projekterne og øger generelt forventningerne til, hvad der kommer ud af projekterne. Der har blot ikke kunnet konstateres den påvirkning af deres udviklingspraksis, der ved effektopfølgningens indledning 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.

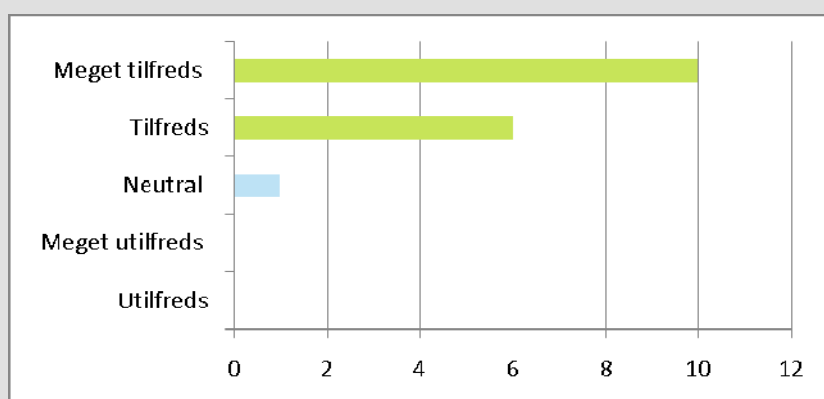
FFI og Differentieringspuljen anbefales i høj grad mellem virksomheder m.v. Således har 16 af de deltagende virksomheder fået ordningen anbefalet. 4 har været til et arrangement med FFI og en enkelt har set FFI omtalt i pressen eller i et fagblad (bemærk at det var muligt at afgive flere svar).

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.

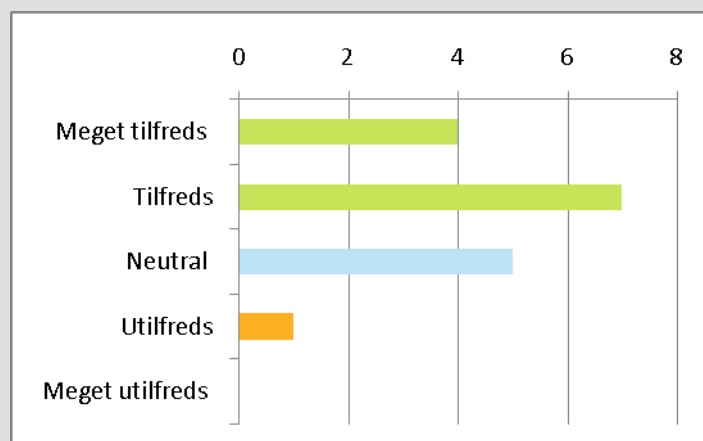
FIGUR 4: Hvor tilfreds er virksomheden ansøgningsprocessen?



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?

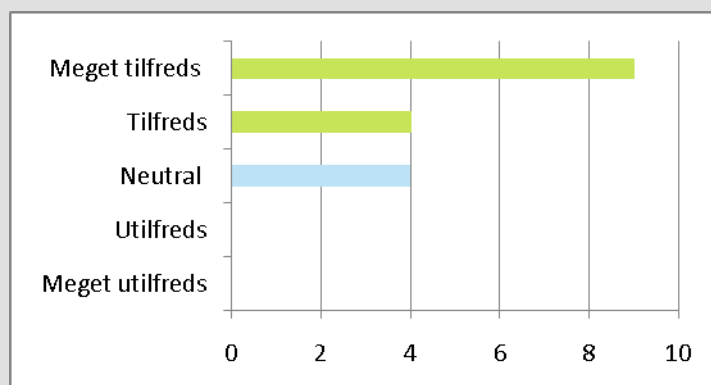


En af deltagerne giver sin vurdering følgende ord med på vejen:

”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.

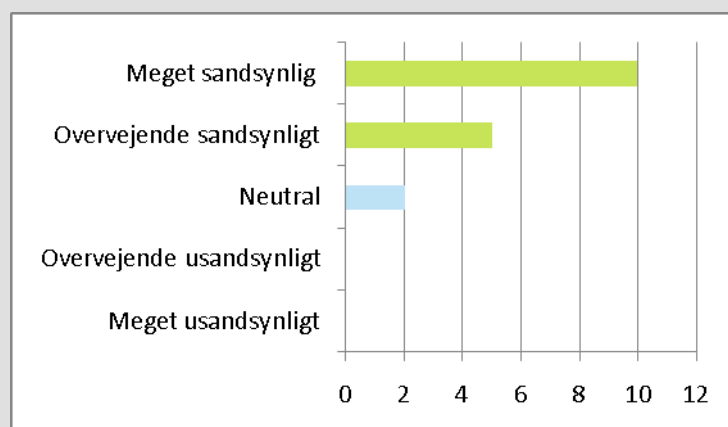
FIGUR 6: Hvor tilfreds er virksomheden med anvendeligheden af den leverede matchmaking og rådgivningskompetence?



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?

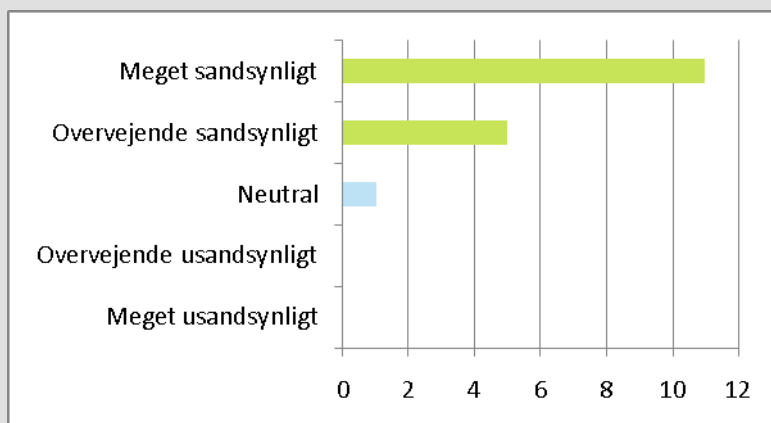


En af virksomhederne følger vurderingen op med følgende kommentar:

”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?

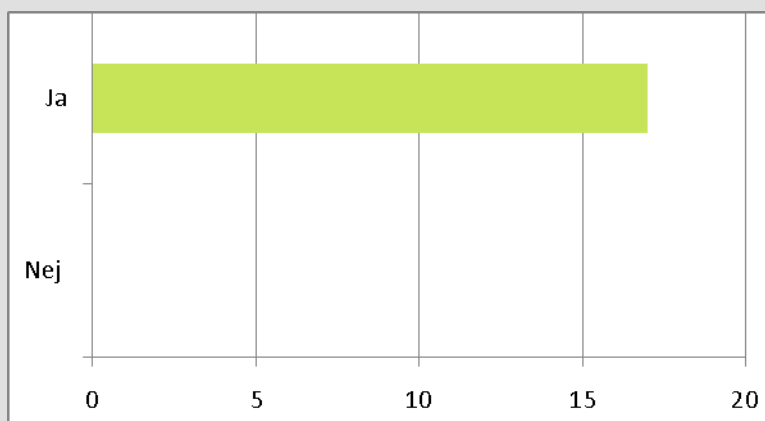


En af virksomhederne har fulgt svaret op med følgende kommentar:

”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