



Fremdriftsanalyse – Den midtjyske føde-  
varesatsning: ”Klog Hverdagsmad” 2015-  
2017

Udarbejdet for Region Midtjylland  
Maj 2018

## Indhold

1	Resumé .....	3	7.1	Kendskabet til FN's Verdensmål .....	39
2	Indledning .....	4	7.2	Integration af Verdensmålene i strategien .....	42
	2.1 Beskrivelse af de deltagende virksomheder .....	5	7.2.1	Hvem skal have adgang til indsatsen? .....	42
3	Styrkes virksomhedernes innovationskultur? .....	7	7.2.2	Skal fokus ligge på produktionen, produktet eller forbruget? .....	42
	3.1 Rekruttering og screening .....	8	7.3	Eksempler på virksomheder, der arbejder med FN's Verdensmål .....	43
	3.2 Virksomhedernes udgangspunkt for deltagelse .....	8	7.3.1	Den mulighedssøgende virksomhed .....	44
	3.3 Virksomhedernes ambitioner og motivation .....	11	7.3.2	Den aftryksbevidste fødevarer virksomhed .....	45
	3.4 Ændringer i virksomhedernes innovationskultur .....	14	7.3.3	Den socialt ansvarlige virksomhed .....	45
4	Skaber innovationen vækst? .....	20	7.3.4	Den økologiske og rummelige virksomhed .....	45
	4.1 Effekt på virksomhedernes omsætning og beskæftigelse .....	20	7.3.5	Fairtrade virksomheden .....	46
	4.2 Effekt på netværksdeltagere .....	22	7.3.6	Den folkeengagerende virksomhed .....	46
5	Sammenhæng i indsatsen .....	26	7.3.7	Nye typer af virksomheder i fødevarerindsatsningen? .....	47
	5.1 Klarhed over strategi og sammenhæng .....	26		Analysens grundlag .....	48
	5.2 Samspil mellem Region Midtjylland og operatører .....	27			
	5.3 Videninstitutionernes involvering .....	30			
	5.4 Samspil mellem operatører og virksomheder .....	31			
6	Fornyelse af indsatsen? .....	34			
	6.1 Behov for at justere indhold i indsatsen? .....	34			
	6.2 Behov for nye måleparametre .....	36			
	6.3 Udkast til Innovationskapacitetsmodel .....	37			
7	Muligheder i FN's Verdensmål .....	39			

# 1 Resumé

Fremdriftsanalysen under titlen "Fremdrift, værdiskabelse og udvikling af nye måleparametre i Vækstforums fødevareresatsning" gennemført af Pluss Leadership på vegne af Region Midtjylland har til formål, at:

- Kortlægge virksomhedernes kendskab til den midtjyske fødevareresatsning
- Afdække virksomhedernes udbytte af fødevareresatsningen
- Afdække sammenhængen i indsatsen og herunder operatørers og leverandørers syn på samspillet i den midtjyske fødevareresatsning og deres udbytte
- Udvikle forslag til nye måleparametre – herunder kapacitetsmodel
- Fremkomme med forslag til operationalisering af FN's Verdensmål på fødevarerområdet

Fremdriftsanalysen er baseret på en regional og en national survey med flere end 650 surveybesvarelser fra små og mellemstore virksomheder (herefter SMV'er) på fødevarerområdet og opfølgende interviews med 11 udvalgte virksomheder, der har modtaget økonomisk støtte til et udviklingsprojekt i regi af Future Food Innovation (herefter omtalt som FFI). Dertil surveybesvarelser fra operatører og leverandører på de igangsatte aktiviteter under fødevareresatsningen og 13 opfølgende interviews med operatører og leverandører. Samt interviews med udvalgte videninstitutioner, som har deltaget i projekter under fødevareresatsningen.

Fremdriftsanalysen har givet anledning til syv overordnede konklusioner:

1. Region Midtjylland har med sin fødevareresatsninger under overskriften "Klog Hverdagsmad" skabt en meget velfungerende struktur til at styrke fødevarer virksomhedernes innovationskultur og -kapacitet.
2. Der er stor forskel på, hvilke forudsætninger virksomheder har for at deltage i og opnå udbytte af indsatser. Der er derfor behov for en differentieret indsats, der møder virksomhederne, hvor de står.
3. De deltagende virksomheder i perioden 2015-2017 har uanset deres udgangspunkt i betydeligt omfang ændret deres innovationskultur.
4. De deltagende virksomheder i perioden 2010-2015 har gennemlevet en stærk udvikling i både omsætning og beskæftigelse set i forhold til en referencegruppe af sammenlignelige fødevarer virksomheder, der ikke har deltaget i nogen indsats.
5. Operatørerne er opmærksomme på de strategiske retningslinjer, men i øvrigt optaget af at forfølge de forretningsmæssige muligheder, der viser sig.
6. Der er behov for udvikling af nye måleparametre. Operatørerne vurderer, at en betydelig del af den værdi, som de skaber i virksomhederne, ikke indfanges af de nuværende tilgange til opfølgning og evaluering af indsatsen.
7. Der er svære valg forbundet med at operationalisere FN's Verdensmål.

## 2 Indledning

Pluss Leadership har i samarbejde med Prof. René Chester Goduscheit på vegne af Region Midtjylland gennemført en fremdriftsanalyse og evaluering af de samlede aktiviteter, der er igangsat under og i relation til vækstforums strategiske indsatsområde for fødevarer "Klog hverdagsmad til en verden i forandring" i perioden 2015-2017.

Aktiviteterne udspringer af Region Midtjyllands strategier under overskriften "Klog hverdagsmad"<sup>1</sup>. Region Midtjyllands mission er, at "Vækstforums fødevarsatsning skal understøtte fødevarerhvervet i at omsætte samfundsmæssige udfordringer til fremtidige forretningsmuligheder" (strategipapiret s. 17). Herunder er der i strategien opstillet to konkrete mål (strategipapiret s. 17):

- 1 "I 2020 skal Region Midtjyllands fødevarsatsning udfylde en central og veldefineret rolle i det nationale innovationssystem inden for fødevarer".
- 2 "Fødevarsatsningen skal medvirke til nytænkning og vækst i fødevarerhvervet ved at understøtte udviklingen af en stærk innovationskultur i virksomhederne".

Det er i relation til strategiens mission og dertil hørende mål, at fremdriftsanalysens resultater og konklusioner skal læses. Fødevarsatsningen skal skubbe til innovationen i regionens fødevarer virksomheder, fordi innovative virksomheder skaber vækst. Det helt centrale evalueringsmæssige spørgsmål er derfor, om der faktisk skubbes til innovationen i regionens fødevarer virksomheder, og i givet fald på hvilken måde?

<sup>1</sup> <https://www.rm.dk/siteassets/regional-udvikling/foedevare/annonceringsmateriale-september-2015--innovationssamarbejde/vakstforums-strategi-2016-20-og-handlingsplan-foedevare-2016-18.pdf>

Overskriften for fremdriftsanalysen er **Fremdrift, værdiskabelse og udvikling af nye måleparametre i Vækstforums fødevarsatsning**, hvilket indikerer, at evalueringen både har et nutidsblik på fremdrift og resultater frem til nu, et tilbageskuende blik med fokus på virkning og læring og et fremadrettet blik på indsats og måleparametre. Det skal bemærkes, at evalueringen primært fokuserer på den værdi, der er resultatet af aktiviteterne gennemført i perioden 2015 til 2017.

Den samlede evaluering er gennemført som flere devalueringer. Vi har opdelt alle SMV'er i Danmark indenfor fødevarerområdet i fire analysesegmenter baseret på deres tilknytning til og grad af involvering i Vækstforums satsninger (se figur 2.1). Opdelingen skyldes, at virksomhederne alt efter deres involvering vil kunne give forskellige typer af indsigter.

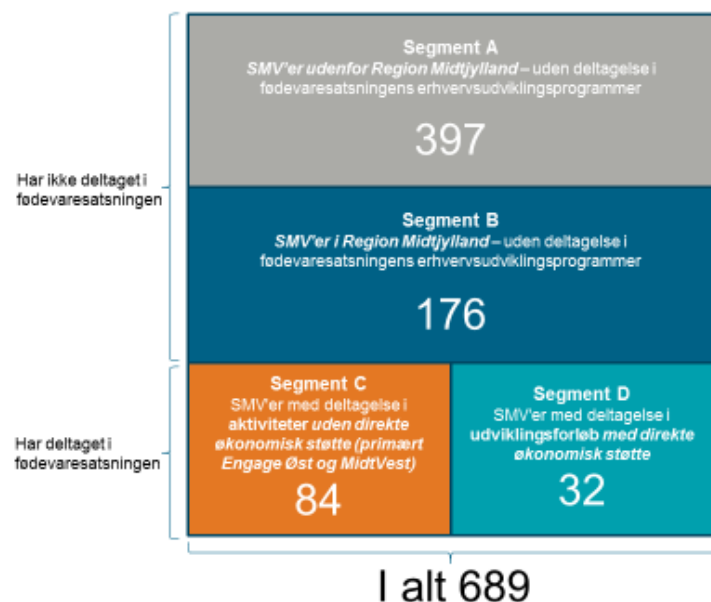
I **segment A** befinder sig fødevarer SMV'er fra hele landet bortset fra Region Midtjylland, der ikke har deltaget i nogen aktivitet knyttet til den midtjyske fødevarsatsning. Der indgår i alt 397 virksomheder i denne gruppe, der primært skal bidrage med indsigt i, hvad der skal til for at fødevarer virksomheder vælger at deltage i innovationsaktiviteter, samt hvordan disse virksomheder arbejder med udvikling.

I **segment B** finder vi en tilsvarende gruppe som i segment A, der blot er lokaliseret i Region Midtjylland, men altså ikke har deltaget i nogen aktiviteter knyttet til den midtjyske fødevarsatsning. Denne gruppe kan bidrage med samme type af viden som virksomhederne i segment A. Men herfra kan vi i særdeleshed opnå indsigt i, om den manglende deltagelse skyldes manglende kendskab til fødevarsatsningen, manglende oplevelse af relevans eller andet, som fremtidige satsninger og fremtidige operatører på satsningen kan søge at tage højde for. Der indgår i alt 176 virksomheder i denne gruppe.

I **segment C** finder vi en gruppe af virksomheder, der har deltaget i fødevarsatsningens erhvervsudviklingsprogrammer uden at have modtaget direkte økonomisk støtte. Det omfatter primært deltagere i netværk og matchmaking samt kortere udviklingsforløb under Engage MidtVest og Engage Øst i perioden 2015-2017. Der indgår i alt 84 virksomheder i denne gruppe.

Og endelig finder vi i **segment D** virksomheder med deltagelse i fødevarsatsningens erhvervsudviklingsprogrammer med direkte økonomisk støtte. Det omfatter deltagere i intensive, længerevarende innovations- og vækstforløb under Future Food Innovation, bevilget i perioden 2015-2017. Der indgår i alt 32 virksomheder i denne gruppe.

Figur 2.1: Virksomhedssegmenter i analysen



For hvert af de fire segmenter er der gennemført en selvstændig analyse. En række spørgsmål er imidlertid gået igen i de enkelte analyser således at svarene kan sammenholdes, hvor det er relevant.

Udover ovenstående indeholder analysen også resultater vedrørende operatører og leverandørers perspektiver på samspillet med fødevarer teamet i Region Midtjylland samt deres motivation og udbytte af at bidrage til at føre fødevarsatsningen ud i livet.

Til at understøtte de spørgeskemabaserede analyser er der gennemført interviews med 11 af de virksomheder, der har modtaget støtte (segment D) og 13 operatører samt 3 af de videninstitutioner, der indgår i indsatsen. Herudover er der gennemført samtaler med virksomheder, der orienterer sig imod FN's Verdensmål.

Endelig rummer rapporten også to afsnit om henholdsvis mulige nye måleparametre samt et afsnit, om hvordan FN's Verdensmål kan operationaliseres inden for fødevarerområdet, baseret på 5 konkrete eksempler på virksomheder, der har orienteret sig mod verdensmålene.

## 2.1 Beskrivelse af de deltagende virksomheder

Virksomhederne i analysen er generelt små. I segment A og B har 75-80 pct. af virksomhederne 5 ansatte eller færre. I segment C og D ligger den tilsvarende andel på 50-55 pct. Omvendt er der flere større virksomheder i segment C og D. Dog er det kun 10 pct. af dem, der har flere end 20 ansatte.

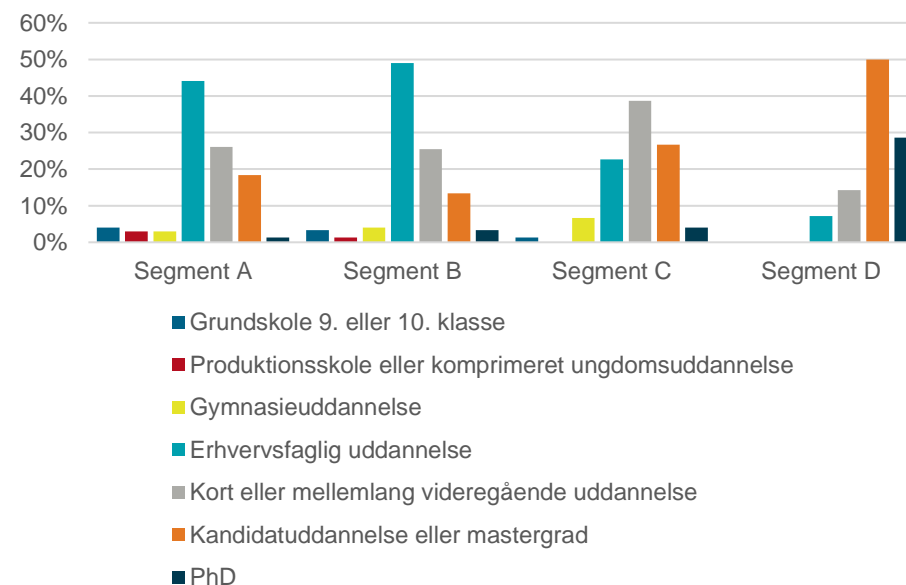
Ser man på virksomhedernes omsætning bliver billedet af både ikke-deltagende og deltagende virksomheder endnu tydeligere. I alle segmenter har mindst 1/3 af virksomhederne en omsætning på under 1 mio. kr. Igen repræsenterer segment D de største af virksomhederne, men selv her har 75 pct. af virksomhederne en omsætning under 10 mio. kr.

Undersøgelsen – og fødevareratsningen – gennemføres i en gruppe af virksomheder med få ansatte og relativt begrænset omsætning. Det er vigtigt at have dette for sit indre blik, når man skal forstå, hvem fødevareratsningen skal rette sig imod, gøre klar til at finde nye svar på globale udfordringer og udvikle innovationsdrevet vækst.

Forskellen på virksomhederne i henholdsvis segment A-B og segment C-D træder tydeligere frem, når man ser på uddannelsesniveaut i virksomhederne. Her har virksomhederne i segment C og D gennemsnitligt ansatte med et højere uddannelsesniveau end ikke-deltagende virksomheder (segment A og B). Særligt adskiller segment D sig endnu engang, da der her både findes den højeste koncentration af virksomheder med ansatte med kandidatuddannelse (50 pct.) og Ph.d. (28 pct.) som højeste uddannelsesniveau. De tilsvarende tal for virksomhederne i segment A og B ligger samlet set på 15-20 pct. Der ser således ud til at være en meget klar sammenhæng mellem uddannelsesniveau i virksomhederne og deres tilbøjelighed til at deltage i innovationsaktiviteter.

De ansatte i fødevareratsningens virksomheder i Region Midtjylland har generelt det højeste uddannelsesniveau i hele landet, idet 7 pct. af de ansatte har en lang videregående uddannelse<sup>2</sup>. Og man ser altså en tendens til, at det er virksomheder med personer med lange videregående uddannelser, der søger ind i innovationsaktiviteterne med direkte økonomisk støtte (segment D).

Figur 2.2: Oversigt over det højeste uddannelsesniveau i virksomhederne på tværs af segmenterne



N: 551

Spørgsmål: Hvad er det højeste uddannelsesniveau i virksomheden?

Note: Procenteret til 100 inden for hvert segment

<sup>2</sup> Beregninger foretaget af Region Midtjylland baseret på udtræk fra Danmarks Statistik

### 3 Styrkes virksomhedernes innovationskultur?

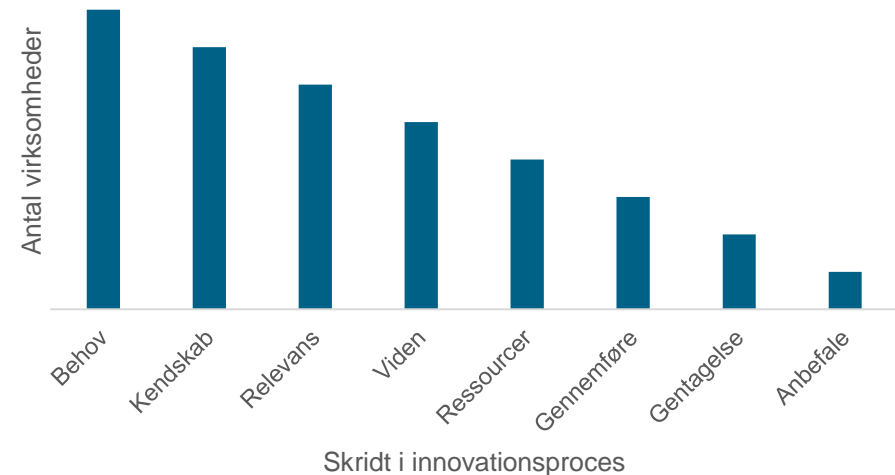
Formålet med "Klog Hverdagsmad" er som nævnt at styrke innovationskulturen og øge innovationskraften i regionens fødevarer virksomheder. For at belyse om det lykkes må det imidlertid først afklares, hvilke virksomheder der finder vej til satsningen, hvilken udviklingspraksis disse virksomheder allerede har, og hvad der motiverer dem til at deltage. I dette kapitel foretages denne kortlægning af de deltagende virksomheder og det undersøges, om der er systematiske forskelle på innovationskulturen i de forskellige segmenter, som indsatsen skal søge at tage højde for.

Vejen frem til deltagelse for SMV'er i et offentligt erhvervsfremmetilbud og vejen videre er en rejse med en række forskellige trin. Indledningsvis må virksomheden have et ønske om udvikling, dernæst kendskab til at der overhovedet findes erhvervsudviklingsordninger rettet mod dem, samt finde at tilbuddene er relevante for dem. Dernæst skal de vide, hvordan man bliver deltager i en ordning, de skal faktisk have ressourcer til at deltage og gennemføre de nødvendige aktiviteter. I den forbindelse skal man huske, at der er tale om ekstraordinære aktiviteter, der skal gennemføres sideløbende med varetagelsen af virksomhedernes deres daglige drift og de udsving heri, som alle virksomheder oplever, men som naturligvis slår særligt hårdt igennem i de små virksomheder, der er de primære deltagere i ordningerne. Endelig skal virksomhederne helst motiveres for vedvarende udvikling og innovation og meget gerne påvirke andre til deltagelse.

I figur 3.1 herunder har vi skitseret trinnene på vejen ind i og igennem deltagelse i en innovationsordning for at anskueliggøre, hvor mange forudsætninger,

der skal være opfyldt for at fødevarer satsningens succeskriterium om en styrkelse af virksomhedernes innovationskultur kan realiseres.

Figur 3.1: Skridt på vejen til styrkelse af innovationskultur



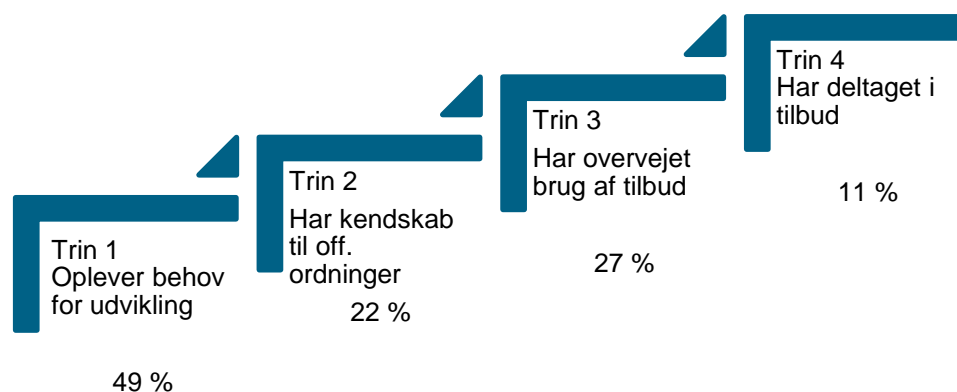
Denne rejse til styrket innovationskultur er strukturerende for underafsnittene i dette afsnit. Afsnit 3.1 'Rekruttering og screening' ser nærmere på de første trin på vejen mod deltagelse i aktiviteter under fødevarer satsningen, herunder navnlig i hvor høj grad virksomhederne er interesserede i udvikling og orienterer sig mod offentlige erhvervsfremmetilbud. 3.2, 'Virksomhedernes udgangspunkt for deltagelse', giver et øjebliksbillede af virksomhedernes udviklingspraksis inden de træder ind i tilbuddene. 3.3 'Virksomhedernes motivation og ambition' analyserer, hvad det er virksomhederne initialt peger på som udslagsgivende for deres deltagelse i fødevarer satsningen, og hvad de forventer at opnå af deres deltagelse. Og endelig ser afsnit 3.4 'Virksomhedernes udbytte' på værdiskabelsen

hos virksomheder, særligt med fokus på om tilbuddene har styrket deres innovationskultur, samt om programmerne levede op til virksomhedernes forventninger.

### 3.1 Rekruttering og screening

Figur 3.2 viser den procentvise fordeling på trinene på vej mod deltagelse i et erhvervsfremmetilbud for virksomheder i segment A og B til sammen – altså de virksomheder der er i målgruppen for vækstforums programmer, men ikke har deltaget. De er interessante at se nærmere på, da de ud fra et efterspørgselsperspektiv kan betragtes som potentielle fremtidige kunder for vækstforums tilbud.

Figur 3.2: Vejen frem til deltagelse i tilbud under fødevareratsningen, segment A og B



N: 448  
Figuren er baseret på fire forskellige spørgsmål

Figuren viser, hvor stor en andel af virksomhederne i segment A og B, der har svaret positivt på fire spørgsmål om behov for udvikling og offentlige erhvervsudviklingsordninger. Overordnet viser figuren, at andelen af virksomheder falder for hvert trin mod deltagelse i offentlige erhvervsfremmetilbud. Således er det halvdelen af SMV'erne, der oplever et behov for udvikling, mens kun omtrent 1/4 af

virksomhederne har kendskab til eksistensen af offentlige erhvervsfremmetilbud som en vej til udvikling (enten opmærksomme på eller overvejet brug af tilbud). 11 % af virksomhederne i undersøgelsen har erfaringer med at deltage i et erhvervsudviklingstilbud.

En nøjere analyse af resultaterne viser, at virksomhederne i segment A og B svarer meget ens på spørgsmålene bag figuren. Region Midtjylland har således hverken en bedre eller dårligere målgruppestruktur end i de øvrige regioner.

### 3.2 Virksomhedernes udgangspunkt for deltagelse

For at kunne afdække, om deltagelse i aktiviteterne i den midtjyske fødevareratsning faktisk styrker innovationskulturen i virksomhederne, er det centralt at se på deres udgangspunkt. Derfor ser vi i dette afsnit nærmere på, hvordan virksomhederne på tværs af segmenterne arbejder med udvikling. Herved kan vi samtidigt se, om der er systematiske forskelle mellem segmenterne, og om det tyder på, at programmerne formår at møde virksomheder, hvor de står i forhold til at arbejde med innovation.

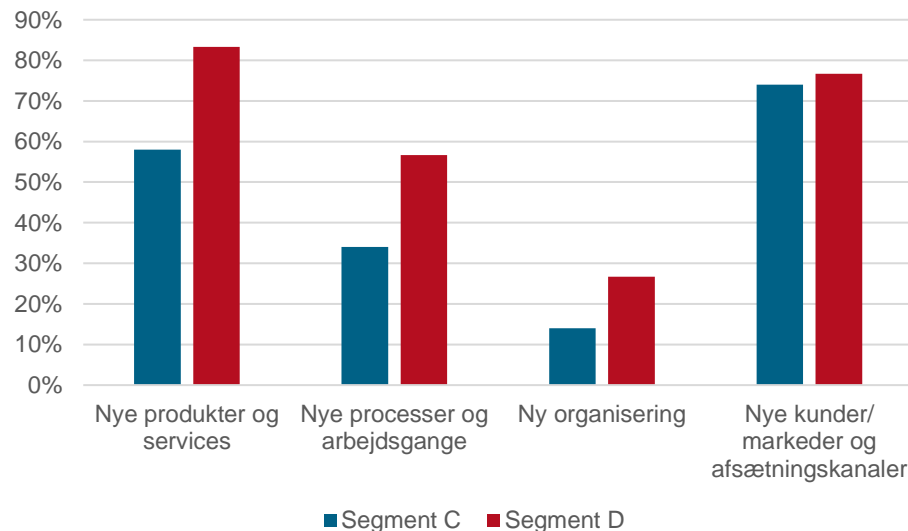
Indledningsvis er virksomhederne blevet spurgt, om de inden for de seneste tre år har foretaget væsentlige ændringer ift. produkter/ydelser, organisering/processer eller kunder/markeder. Svarene viser en iøjnefaldende systematisk forskel i udviklingspraksis hos de virksomheder, der ikke har deltaget i aktiviteter under fødevareratsningen, segment A og B, og de virksomheder der har deltaget, segment C og D. De to grupper af virksomheder er på dette spørgsmål næsten hinandens modsætninger. Omtrent 60 % af virksomhederne i segment A og B har ikke gennemført væsentlige ændringer de seneste 3 år, mens næsten 60 % af virksomhederne i segment C og D har gennemført ændringer.



At en virksomhed ikke har gennemført væsentlige ændringer de seneste tre år, er ikke nødvendigvis et problem. Den kan være i fin gænge og klare sig udmærket<sup>3</sup>, men blot ikke opleve et behov for foretage væsentlige ændringer. I relation til denne undersøgelse betyder det blot, at det ikke er relevant at undersøge deres innovationskultur yderligere.

Ser man nøjere på segment C og D, så træder yderligere forskelle frem, som det fremgår af figur 3.3 herunder.

Figur 3.3: Procentvis gennemførelse af væsentlige ændringer i segment C og D



N: Segment C (84), Segment D (32)

Spørgsmål: Har virksomheden foretaget væsentlige ændringer inden for de seneste 3 år?

<sup>3</sup> Tidligere undersøgelser har dog vist, at der i gruppen af virksomheder, der ikke har gennemført væsentlige ændringer inden for de seneste tre år, er færre der oplever vækst, end blandt de der har gennemført væsentlige ændringer.

Først og fremmest træder det frem, at virksomhederne i segment D generelt har gennemført mere innovation end virksomhederne i segment C inden for de seneste tre år. Dernæst ser vi en større bredde i innovationen i segment D, hvor en større andel af virksomhederne har gennemført ændringer i relation til processer og organisering. Dette kan dog i nogen grad forklares med, at virksomhederne i segment D generelt er lidt større end virksomhederne i segment C, hvorfor den form for innovation er mere relevant i denne gruppe.

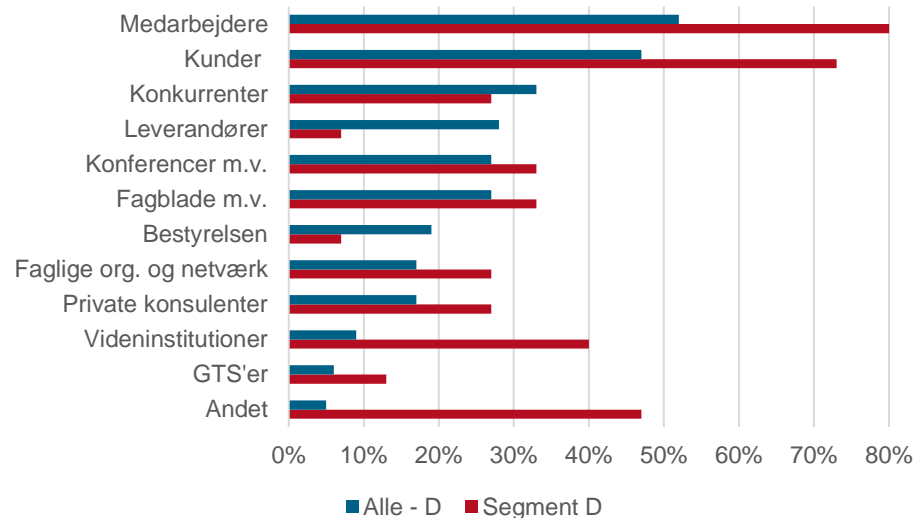
Gennem opfølgende interviews med virksomheder i segment D har vi fået bekræftet, at de generelt er udviklingsorienterede og vant til at arbejde med udvikling. Blandt andet har mange af virksomhedsejerne erfaring som iværksættere og flere af virksomhedernes strategier har et stort fokus på udvikling.

Jeg har arbejdet med plantefolk i 30 år. Jeg har aldrig lavet andet end udviklingsarbejde. FFI deltager

Det vi laver er meget specielt, der er ikke andre der gør det vi gør. Vi har kunder over det meste Europa og udvikler produkter rundt omkring. FFI deltager

Det næste, der er interessant at undersøge, når man skal fastlægge virksomhedernes innovationskultur forud for deres deltagelse i fødevarerindsatsningen, er, hvorfra de får input til deres udviklingsarbejde. I figur 3.4 herunder fremgår inputkilderne til virksomhedernes udvikling for henholdsvis alle undtagen segment D og for segment D for sig.

Figur 3.4: Kilder til udvikling i segment A, B og C (undtagen D) og segment D



N: 264 hhv. 32

Spørgsmål: Hvorfra får i input til udvikling?

Ser man først på de blå søjler, der repræsenterer alle virksomhederne i segment A, B og C, så ser man at udvikling primært foregår inden for virksomhederne eller i samspil med det, man kan kalde deres **nære omgivelser**, hvorved vi forstår kilder, som de naturligt kommer i kontakt med i forbindelse med deres daglige drift af virksomheden. Virksomhederne i disse tre segmenter udvikler i mindre grad med input fra **eksterne inputkilder** såsom universiteter, GTS'er, private konsulenter eller laboratorier.

Ser man derimod på segment D, så ser man dels, at de i højere grad gør brug af de fleste af inputkilderne, dels at de navnlig adskiller sig i deres samspil med

videninstitutioner. Til gengæld henter de faktisk i mindre grad input og inspiration til udvikling fra leverandører og konkurrenter end de øvrige virksomheder gør.

Disse forskelle er helt i overensstemmelse med vores forventninger. I litteraturen karakteriseres virksomhedernes innovationskultur netop ift. hvor de henter inspiration og input til udvikling. Her sondres mellem to forskellige tilgange til innovation: DUI (Doing, Using, Interacting) og STI (Science & Technologydriven Innovation)<sup>4</sup>. DUI-virksomheder henter forenklet sagt viden og inspiration til udvikling i deres nære omgivelser (f.eks. hos medarbejdere, leverandører, konkurrenter og kunder), men de har ikke tradition for samarbejde med eksterne videnaktører. Dette vil ofte skyldes, at de ikke har erkendt et behov for at få tilført ny viden og/eller inspiration til ny udvikling. I modsætning hertil er STI-virksomheder kendetegnet ved at hente inspiration i samspil med videnaktører (f.eks. eksterne konsulenter, GTS-institutter og universiteter).

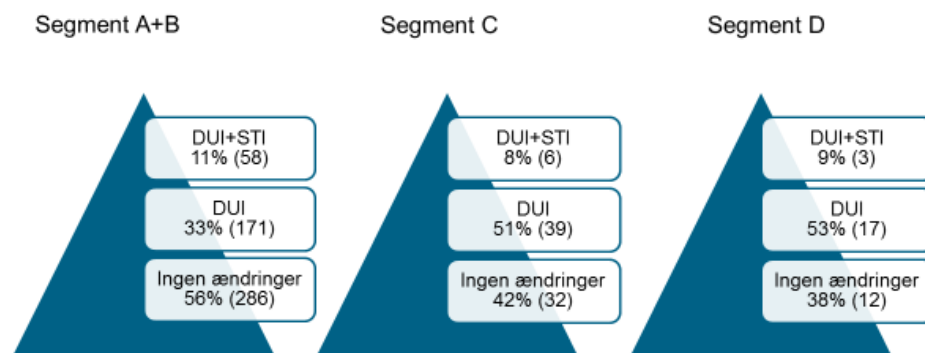
DUI og STI er ikke gensidig udelukkende typer, hvorfor en virksomhed både kan have samspil om udvikling med nære omgivelser og videnaktører. Faktisk viser forskningen, at de virksomheder, der formår at kombinere de to tilgange til at arbejde med udvikling, også er de mest innovative virksomheder. Forskning viser endvidere, at åbenhed i relation til innovation fører til mere innovative virksomheder<sup>5</sup>.

Når man kombinerer det tidligere spørgsmål om, hvorvidt virksomhederne inden for de seneste tre år har gennemført væsentlige ændringer med ovenstående typologi over tilgangen til at arbejde med udvikling, kan man præsentere en oversigt over virksomhedernes udviklingspraksis i de respektive segmenter forud for deres deltagelse, som i figur 3.5 herunder.

<sup>4</sup> Jensen, M.B., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B.A. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. Research Policy, 36, (5) 680-693

<sup>5</sup> Se f.eks. Laursen, Keld & Salter Ammon (2006). Open for Innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms.

Figur 3.5: Virksomhedernes udviklingspraksis på tværs af segmenter



Note: I parenteser er angivet antal besvarelser beregningerne er baseret på.

I denne undersøgelse finder vi, at virksomhederne, der vælger at deltage i aktiviteter under fødevarerindsatsningen i højere grad end ikke-deltagende virksomheder arbejder med udvikling og i højere grad henter input til udvikling i samspil med videnaktører. Virksomhederne i segment C og D er altså i højere grad end virksomhederne i segment A og B så at sige prædisponeret for at være innovative og for at være åbne i deres tilgang til innovation. Men undersøgelsen viser samtidigt, at der stadig er rum for at videreudvikle deres innovationskultur, da det kun er en lille andel af virksomhederne, der formår at kombinere input fra såvel deres nære omgivelser som fra videnaktører (=DUI + STI).

Endelig har vi som et sidste element i kortlægningen af virksomhedernes innovationskultur kortlagt, hvorvidt de allokere midler til udvikling, og i givet fald, hvor stort et budget til udvikling, de opererer med. Her gentager billedet sig, idet der i segment D er klart den største andel med et selvstændigt udviklingsbudget, og

hvor budgetterne i øvrigt er størst. Herefter følger segment C og endelig segment A + B, hvor det er usædvanligt at have et udviklingsbudget, og hvor det typisk er ganske lille.

Opsummerende viser analysen et klart billede af, at virksomhederne der deltager i vækstforums tilbud generelt har en stærkere innovationskultur end ikke-deltagende virksomheder og at de har anden praksis for at arbejde med udvikling end gruppen af ikke-deltagere. Det billede fremkommer, når vi ser på andelen af virksomheder der har gennemført udvikling de seneste 3 år, hvorfra de henter input og viden til udvikling, samt den andel af dem, der har et selvstændigt budget til udvikling. Ligeledes finder vi forskelle mellem segment C og segment D, der tyder på forskellig innovationskultur.

Erfaringen fra en række tidligere evalueringer og undersøgelser er, at virksomheder skal have en vis erfaring for at arbejde med udvikling for at kunne omsætte de input, som de modtager som deltagere i en innovationsindsats, til den forandring som skal skabe den ønskede effekt. Man taler i den forbindelse om virksomhedernes absorptionskapacitet<sup>6</sup>.

### 3.3 Virksomhedernes ambitioner og motivation

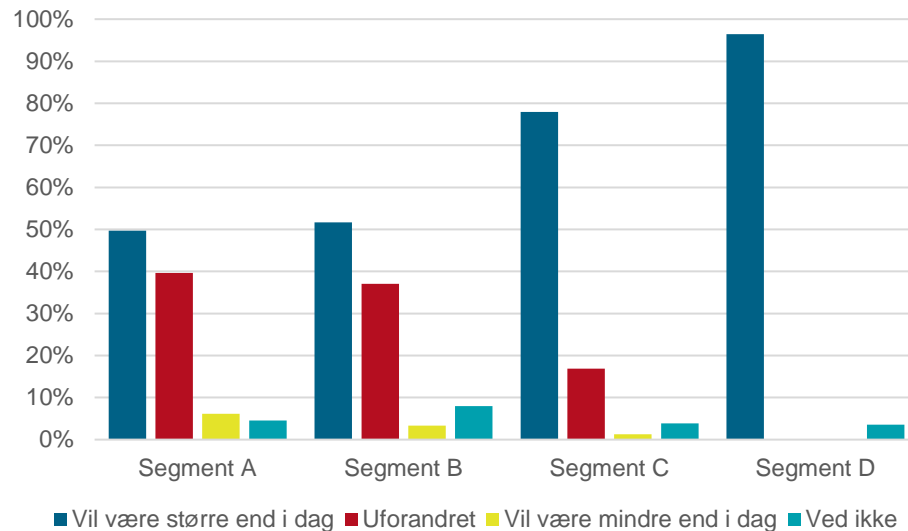
Ser vi nærmere på virksomhedernes vækstambitioner ser vi ligeledes, at deltagende virksomheder (segment C og D) adskiller sig betydeligt fra ikke-deltagende (A og B) ved at have højere vækstambitioner. Således svarer knap 80 % af virksomhederne i segment C og omtrent 95 % af virksomhederne i segment D, at de vil være større end i dag, mens det kun er godt halvdelen af virksomhederne i

<sup>6</sup> Se f.eks. Cohen, Wesley, M. & Levinthal, Daniel A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", ASQ, 35 pp. 128-152. Eller

Shaker A. Zahra and Gerard Georg (2002): "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension." The Academy of Management Review, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203

både segment A og B, jf. figur 3.6. Særligt ambitiøse er virksomhederne i segment D, da ingen har svaret de vil forblive uforandret eller vil være mindre end i dag.

Figur 3.6: Virksomhedernes vækstambitioner de næste 2-3 år på tværs af segmenter



N: 566

Spørgsmål: Hvad er virksomhedens vækstambitioner de næste 2-3 år?

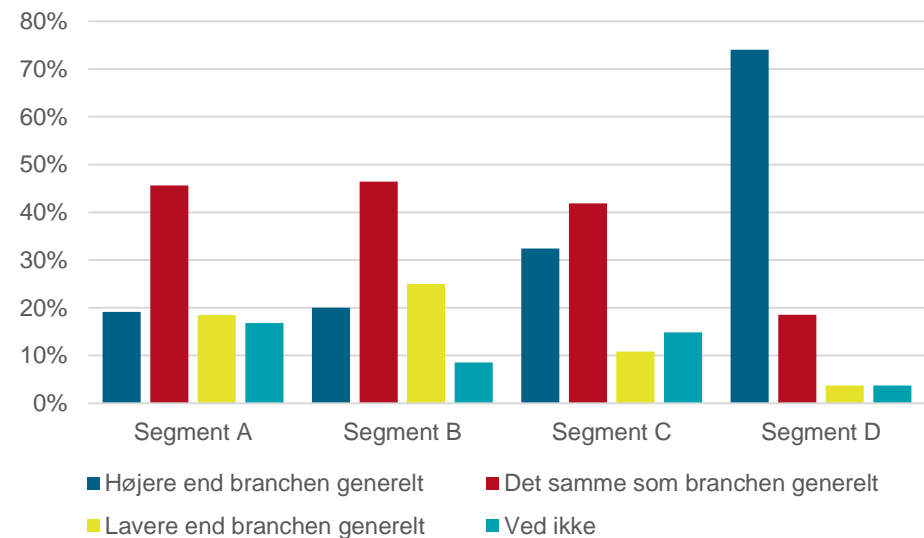
Det samme billede af, at virksomhederne, der har deltaget i innovationsforløb, er særligt ambitiøse, tegner sig, når de bliver bedt om at vurdere egne vækstambitioner relativt til resten af branchen, jf. figur 3.7. Over 70 % af virksomhederne i segment D svarer, at de vurderer deres vækst mål højere end branchen selv. Hovedparten af virksomhederne i de øvrige segmenter svarer, at de vurderer deres vækst mål til at være de samme som branchen generelt.

At mange virksomheder har ambitioner om at vokse, og anser deres ambition som på linje med branchen generelt, tyder på, at branchen generelt forventes at vokse og at mange af virksomhederne forventer at vokse med.

Stort set samtlige virksomheder på tværs af alle fire segmenter angiver at have en plan for deres udvikling, så på dette parameter finder vi ingen forskelle.

Opsummerende er virksomheder, der har deltaget i aktiviteter under den midtjyske fødevarerindsatsning, særligt ambitiøse med hensyn til vækstambitioner set i forhold til ikke-deltagende virksomheder. Især adskiller virksomheder der har deltaget i indsatsen under FFI (segment D) sig fra de øvrige, da næsten alle virksomhederne i dette segment både har høje ambitioner og vurderer deres vækst mål er højere end resten af branchen.

Figur 3.7: Virksomhedens vurdering af sit vækst mål ift. resten af branchen



N: 539

Spørgsmål: Anser du dette vækst mål at være: [ovenstående svarkategorier]

Selvom virksomhederne har klare mål om at vokse og er endog særdeles ambitiøse, så er det typisk ikke kortsigtede, økonomiske mål, der motiverer dem til deltagelse i en innovationsindsats.

Typen af motivation for at deltage i et innovationsforløb er et centralt element i en virksomheds innovationskultur, men erfaringsmæssigt vanskeligt for dem at svare ret klart på. For at få adgang til viden om dette er de blevet spurgt: Hvis bestyrelsen, banken, revisoren spørger dig, hvad din virksomhed får ud af at deltage i den type aktiviteter, som I har deltaget i, hvad svarer du så? Svarene giver et interessant indblik i, hvordan ledelsen kommunikerer om deres deltagelse internt i virksomhederne:

*Ressourcer til at dedikere tid til vidensudvikling og hente viden ind udefra.*  
FFI deltager

*Vi har bevæget os ind på nye udviklingsområder, hvor potentialet for udbytte er stort, men vi skal finde de rigtige samarbejdspartnere som kan aftage vores produkt. Når dette er på plads er vi klar til at gå videre med den nye viden vi har opbygget.* FFI deltager

*Hjælp til systematisk produktudvikling af produkter der måske aldrig var blevet til noget.* FFI deltager

*Det er ikke så relevant for en lille virksomhed, der ønsker at forblive lille.*  
Engage deltager

*Forøget engagement af ledelse og medarbejdere.* Engage deltager

*Viden, sparring og mulighed for udvikling af virksomheden både internt og eksternt.* Engage deltager

Udsagnene giver et indtryk af virksomheder, der er motiveret af meget forskellige forhold, og som derfor også kan forventes at opføre deres opnåede effekt på forskellige forhold, når de senere spørges om denne.

Flere er også inde på, at den økonomiske gevinst ligger lidt ude i fremtiden og at det kan være vanskeligt at klare sig igennem likviditetsmæssigt, mens udviklingen står på.

*At udbyttet på kort sigt kan se magert ud, men at alle sol måne og stjerner lyser lige forude.* FFI deltager

*At jeg lige nu taber penge på projektet, men håber at der efterfølgende måske kommer forretning som jeg kan leve af.* FFI deltager

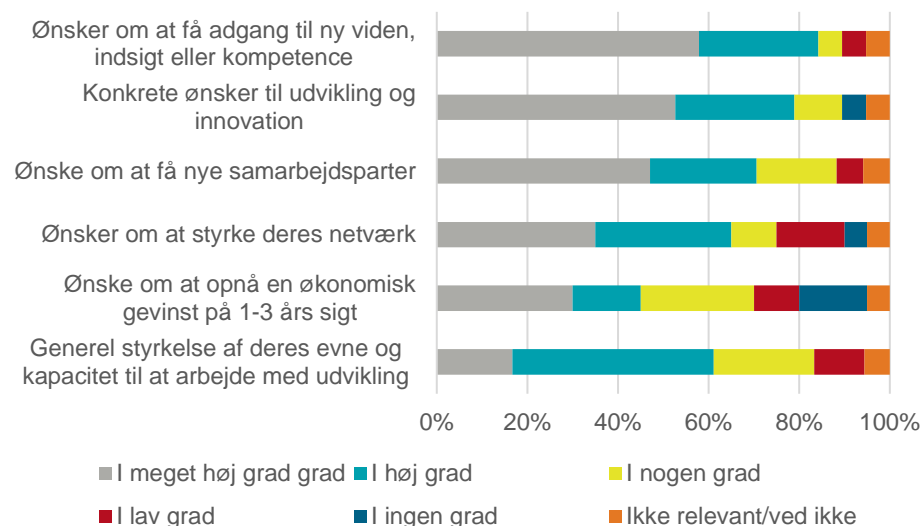
Gennemgangen af de mange uddybende kommentarer tydeliggør, at der sjældent er tale om at deltagelse i en erhvervsudviklingsindsats betyder, om der kan arbejdes med innovation eller ej. Typisk angiver virksomhederne, at deltagelsen har forøget omfanget og ambitionsniveauet med innovationen, at det har øget kvaliteten og grundigheden i arbejdet og/eller at det har fremrykket innovationen.

*Uden pengene fra FFI var det ikke blevet lavet så godt. Så ift. dette projekt har det været godt med FFI tilskud.* FFI deltager

Operatørerne, der er i tæt kontakt med virksomhederne, er også blevet bedt om at vurdere, hvilke forhold de oplever kan motivere virksomhederne til at deltage i de ordninger, som operatørerne kan tilbyde dem.

Også her træder de lidt blødere og mere langsigtede motivationsfaktorer såsom adgang til ny viden og nye samarbejdspartnere frem.

Figur 3.8: Operatørernes vurdering af virksomhedernes motivation for at deltage i tilbudene



N: 20

Spørgsmål: Hvad motiverer, efter din vurdering, de virksomheder, der søger ind i programmerne/aktiviteterne/projekterne?

De adspurgte operatører er ansvarlige for vidt forskellige ordninger, hvorfor man kan forestille sig, at de oplever at virksomhederne er motiveret af forskellige forhold, alt efter om de er deltagere i netværks- og matchmaking-arrangementer (segment C) eller i innovationsforløb (segment D). Her viser det sig, at operatørerne bag segment C, i noget højere grad end operatørerne bag segment D vurderer, at virksomhederne er motiverede af en økonomisk gevinst på 1-3 års sigt.

Herudover er forskellene i operatørernes vurderinger af virksomhedernes motivation begrænsede. Dog er der flere af operatørerne bag indsatsen for segment C, der ikke finder de opstillede svarmuligheder relevante. Men faktisk er forskellene i operatørernes vurderinger af virksomhedernes motivation overraskende

lille, når man tager i betragtning, at der er tale om ordninger, der indholdsmæssigt er ret forskellige.

Opsummerende viser analysen af virksomhedernes ambitioner og motivation for at deltage i tilbuddene under fødevarerindsatsningen, at virksomhederne der deltager i de længerevarende, intensive innovationsforløb (segment D) skiller sig ud ved at være særligt ambitiøse virksomheder, der vurderer deres vækstsmål til at være højere end branchen generelt. De deltagende virksomheder i segment D giver udtryk for, at deres primære motivation for deltagelse er ønsker om hjælp til af konkret udvikling. Operatørerne vurderer desuden, at adgang til ny viden og nye samarbejdspartnere er afgørende motivationsfaktorer for virksomhederne på tværs af segmenterne.

### 3.4 Ændringer i virksomhedernes innovationskultur

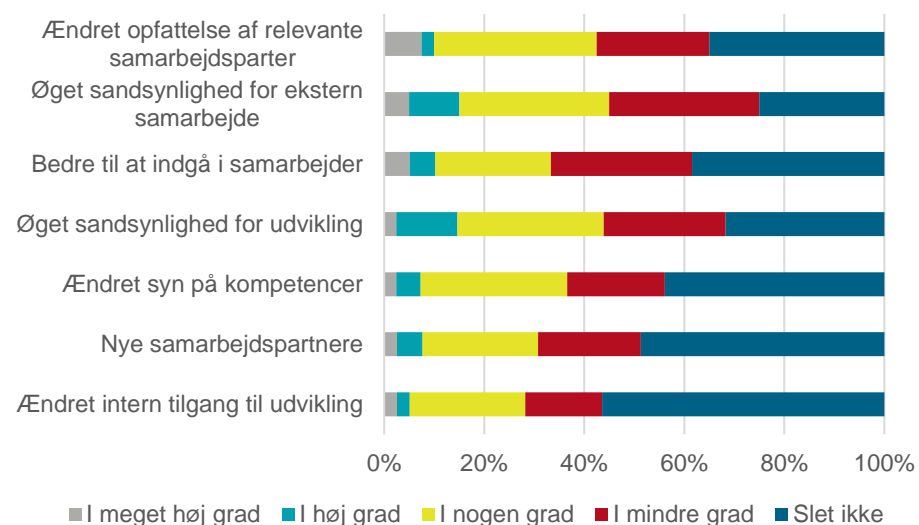
Som nævnt flere gange, så er de overordnede mål med fødevarerindsatsningen at ruste regionens fødevarer virksomheder til at se forretningsmæssige muligheder i globale udfordringer og at styrke deres innovationskultur for derigennem at skabe forudsætninger for fremtidig vækst.

Fødevarerindsatsningen har indeholdt forskellige indsatser, der skulle møde virksomheder med forskellige innovationsforudsætninger og innovationskulturer og løfte dem videre fra deres udgangspunkt.

Figurene 3.9 og 3.10 herunder er derfor helt centrale for vurderingen af, om det er lykkedes at ændre og styrke virksomhedernes innovationskultur. Figurene viser to centrale forhold. For det første at effekten er slået klart igennem i segment D, hvor der er sket betydelige ændringer i stort set samtlige deltagende virksomheder. Og dernæst at virksomhederne i segment C og D er blevet meget forskelligt påvirket. Virksomhederne i segment C har primært fået ændret deres eksterne forudsætninger for innovation, mens virksomhederne i segment D primært har fået ændret deres interne forudsætninger for innovation.

Figurene viser, at over halvdelen af virksomhederne vurderer, at de har ændret tilgang til udvikling inden for syv forskellige områder. Særligt har en stor andel i meget høj eller høj grad ændret syn på kompetencer, ændret intern udvikling eller fået nye samarbejdspartnere. Generelt viser figuren, at tilbuddene i høj grad lykkes med at skubbe til den måde hvorpå virksomhederne arbejder med udvikling.

Figur 3.9: Ændringer i innovationskultur, segment C

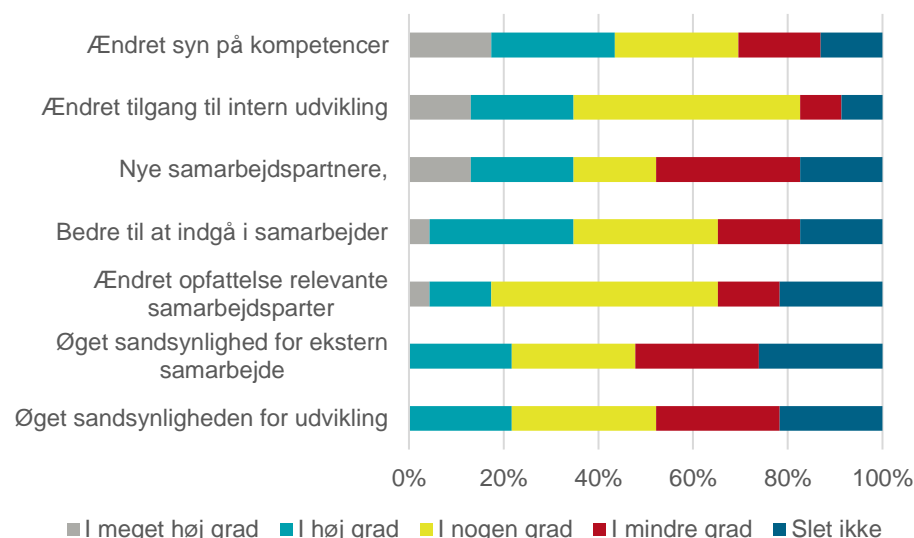


N: 41  
Spørgsmål: Har deltagelsen ændret jeres tilgang til at arbejde med udvikling?

Som det fremgår af figur 3.9, så har de deltagende virksomheder i segment C først og fremmest fået ændret deres opfattelse af relevante samarbejdspartnere og er blevet bedre til at indgå i eksterne samarbejder samtidigt som sandsynligheden for eksternt samarbejde og udvikling er blevet øget.

I modsætning hertil har de deltagende virksomheder i segment D i højere grad ændret syn på hvilke kompetencer, de skal efterspørge, ændret tilgang til deres interne udvikling og fået nye samarbejdspartnere, jf. figur 3.10.

Figur 3.10: Ændringer i innovationskultur, segment D



N: 23  
Spørgsmål: Har deltagelsen ændret jeres tilgang til at arbejde med udvikling?

Interviews med virksomheder, der har deltaget i innovationsforløb (segment D), underbygger, at deltagelsen har flyttet deres udviklingspraksis i en positiv retning.

*Det har fungeret godt med samarbejdet med de to SMV'er og AU. Det er gået forholdsvis smertefrit. Det er noget helt nyt at vi samarbejder på den måde.*

FFI deltager

*Det har påvirket os positivt ift. at tænke på en anderledes måde, men det er nok i kraft af de mennesker, man møder på vejen.*

FFI deltager

*Det har givet et skub til f.eks., at ansætte nye poster. Så det har givet en "okay lad os da prøve så", fordi vores virksomhed også er gearret til det.*

FFI deltager

Flere lægger vægt på det netværk og de gode samarbejdspartnere, de aldrig havde fundet uden projektet.

*Vi havde slet ikke mødtes. FFI har bragt os sammen. De er kanongode til at lave netværk og se løsninger, at det vil bringe os sammen. Vi ville aldrig have mødtes.*

FFI deltager

*Det har fungeret godt med samarbejdet med de to SMV'er og AU. Det er gået forholdsvis smertefrit. Det er noget helt nyt at vi samarbejder på den måde.*

FFI deltager

Operatørernes perspektiv på virksomhedernes udbytte af at deltage i tilbuddene (figur 3.11) har et stort sammenfald med, hvad de mener motiverer virksomhederne til at deltage (præsenteret i tidligere figur 3.8). Over halvdelen af operatørerne vurderer, at virksomhederne i meget høj eller høj grad får adgang til ny viden og nye samarbejdspartnere, hvilket også var de motiverende faktorer en stor del af operatørerne pegede på.

Derudover korresponderer operatørernes vurdering i høj grad med virksomhedernes egen vurdering af udbytte. En stor andel af operatørerne peger på, at virksomhederne i meget høj eller høj grad styrker deres kapacitet til at arbejde

med udvikling. Dette flugter med de udsagn mange virksomheder kom med under interviews.

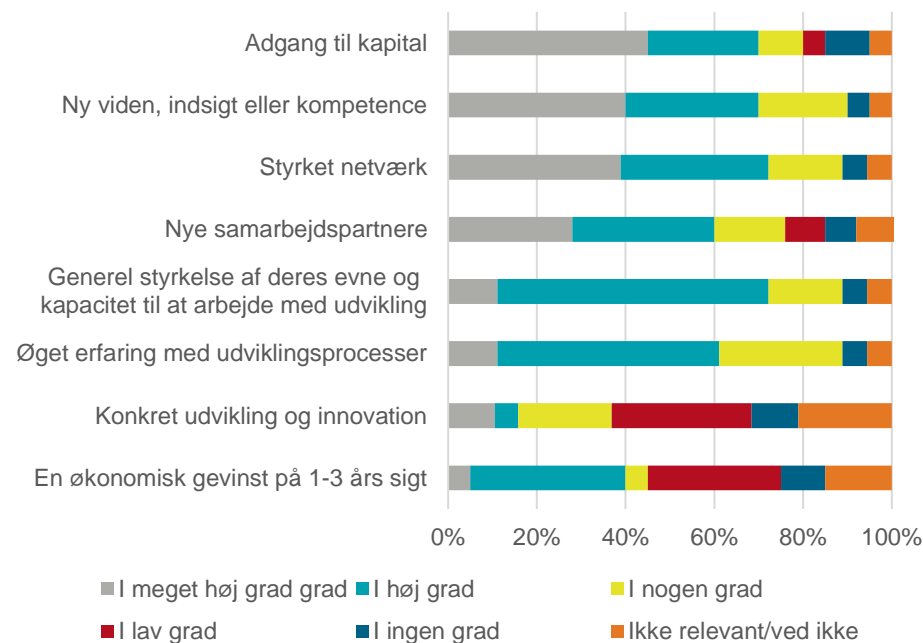
Det er bemærkelsesværdigt ved figur 3.11, at "økonomisk gevinst på 1-3 års sigt" er en af de effekter, som den laveste andel af operatører på tværs af alle indsatserne mener, at virksomhederne opnår. Dette blev bekræftet af flere af de interviewede virksomheder, der angav, at det ikke var på kort sigt, at de forventede et konkret økonomisk afkast af den investering, det er at deltage i tilbuddene.

*Ift. bundlinje kan vi ikke se noget endnu. Det vi har budt ind i er udviklingen af lokale fødevarer, og udviklingen i at det kan blive en eksport. Vi ved, at det vil påvirke bundlinjen nedadgående indtil vi kan få investeringen tilbage. Outputet er på længere sigt (2-5 år). Har kun været i gang med FFI-siden oktober [2017].*

FFI deltager



Figur 3.11: Operatørernes vurdering af virksomhedernes udbytte af deltagelse i programmerne



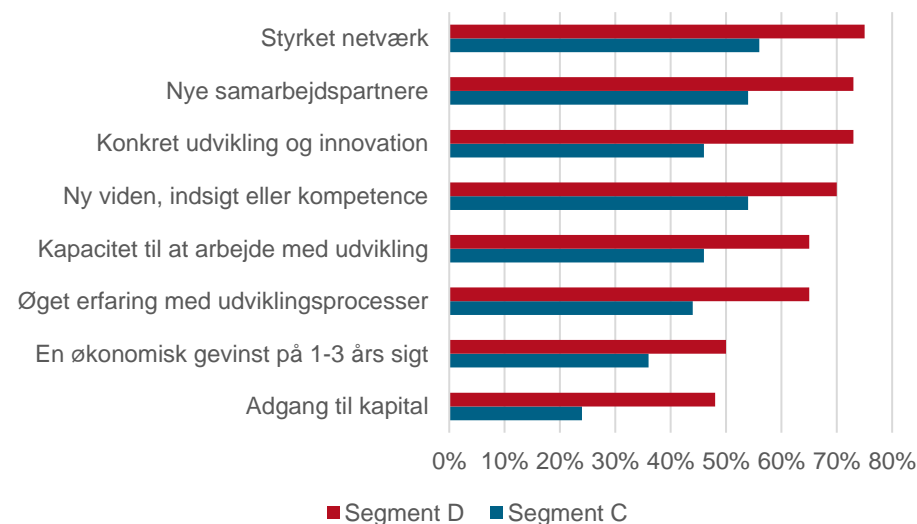
N: 20  
 Spørgsmål: I hvor høj grad opnår virksomhederne, efter din vurdering, følgende af at deltage i programmerne/aktiviteterne/projekterne?

De adspurgte operatører er tilknyttet meget forskellige indsatser. Man kan derfor forestille sig, at svarene varierer med ordningerne. I figur 3.12 har vi derfor isoleret besvarelserne fra operatørerne på henholdsvis netværk- og matchmakingaktiviteterne (segment C) og innovationsforløbene (segment D)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Figuren er baseret på svar fra 10 operatører fra segment C og 8 fra segment D. For at kunne sammenligne er svarfordelingen omsat til point.

Figuren viser to centrale forhold. Operatørerne er meget tæt på at have samme prioritering af det udbytte, som de vurderer at virksomhederne opnår. Begge grupper vurderer, at virksomhederne først og fremmest opnår et styrket netværk og nye samarbejdspartnere og i mindst grad adgang til kapital og en økonomisk gevinst på 1-3 års sigt. Den anden centrale observation er, at operatørerne på segment D generelt vurderer at virksomhederne opnår at højere udbytte.

Figur 3.12: Operatørernes vurdering af virksomhedernes udbytte af deltagelse i programmerne



N: 10 (segment C) + 8 (segment D)  
 Spørgsmål: I hvor høj grad opnår virksomhederne, efter din vurdering, følgende af at deltage i programmerne/aktiviteterne/projekterne?

Den største forskel mellem det helt generelle billede af operatørerne vurdering (figur 3.11) og det specifikke for segment C og segment D operatørerne (figur 3.12) er, at "Konkret udvikling og innovation" prioriteres betydeligt højere af især segment D operatørerne.

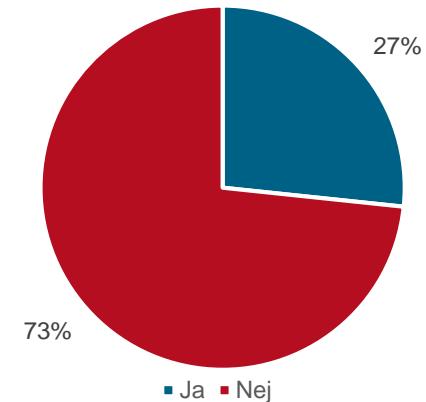
Dette harmonerer fuldstændig med virksomhedernes egne udsagn, som både i spørgeskemaet og interviews lagde vægt på, at innovationsindsatsen gav dem mulighed for at udvikle på et konkret produkt eller en konkret løsning på et problem. For eksempel en ny smagsvariant, fremdyrke nye typer sundhedsfremmende olier eller udvikle et nyt naturligt kosttilskud, som er nogle af de konkrete eksempler på udvikling virksomhederne selv fortæller om, at de har fået ud af deltagelsen.

**Opsummerende** finder vi resultaterne i relation til udviklingen af virksomhedernes innovationskultur meget positiv. Det gælder både for virksomhederne i segment C, der primært har fået ændret deres eksterne fokus, og for virksomhederne i segment D, der i højere grad har fået ændret deres interne forudsætninger for innovation.

Virksomhederne har som følge af deres deltagelse udviklet en praksis for at arbejde med udvikling og innovation, der vil påvirke deres evne til at udvikle nye produkter og services i årene fremover positivt, og som dermed bidrager positivt til at skabe virksomheder med vækstmuligheder.

En indvending imod den værdiskabelse, der er skabt gennem virksomhedernes deltagelse, kunne være, at den sker på bekostning af anden udvikling i virksomhederne, således at nettoresultatet bliver neutralt. Analysen viser, at det kun i begrænset omfang er tilfældet, idet 73 % af virksomhederne i segment D, har svaret Nej til spørgsmålet: "Har deltagelsen betydet, at andre opgaver nedprioriteres?" (se figur 3.13).

Figur 3.13: Er andre opgaver blevet nedprioriteret, segment D



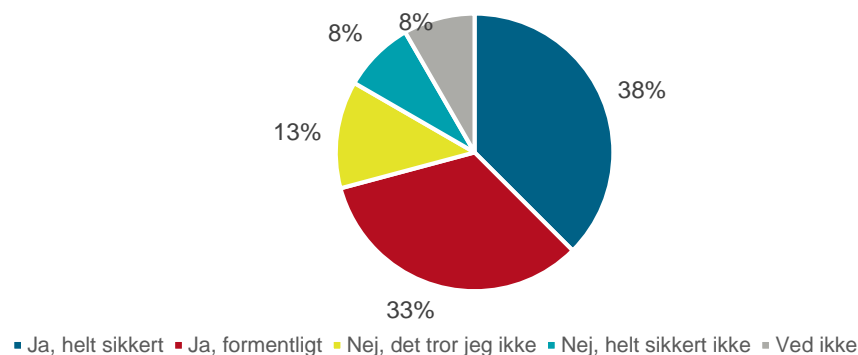
N: 30

Spørgsmål: Har deltagelsen betydet, at andre opgaver er blevet nedprioriteret?

Dette resultat er helt identisk for virksomhederne i segment C.

Virksomhedernes positive udbytte af deltagelsen i indsatsen bekræftes også af det forhold, at hele 71 % af virksomhederne i segment D ville gøre det igen, når de holder deres udbytte op imod deres indsats, jf. figur 3.14. Tilsvarende vil 67 % anbefale andre virksomheder at deltage i lignende programmer, jf. figur 3.16. For virksomhederne i segment C er besvarelserne på disse to spørgsmål lidt mindre positive, hvilket fremgår af figurene 3.15 og 3.17.

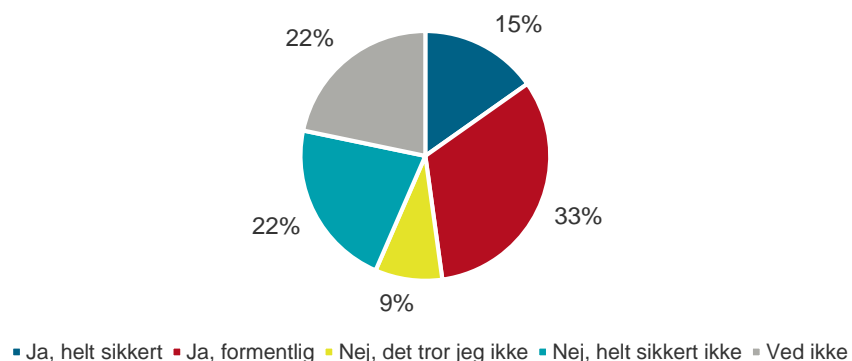
Figur 3.14: Ville du gøre det igen? Segment D



N: 24  
 Spørgsmål: Når du holder jeres udbytte op imod jeres indsats i deltagelsen, ville du gøre det igen?

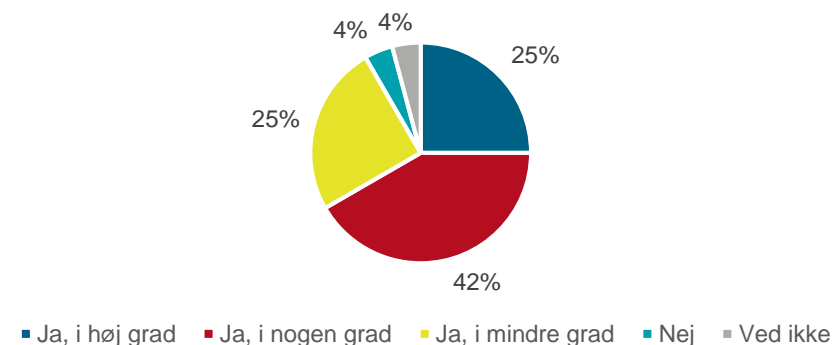
Derimod er virksomhederne i segment C, der har deltaget i netværk og/eller matchmaking aktiviteter, mindre tilbøjelige til at ville gøre det igen.

Figur 3.15: Ville du gøre det igen? Segment C



N:46  
 Spørgsmål: Når du holder jeres udbytte op imod jeres indsats i deltagelsen, ville du gøre det igen?

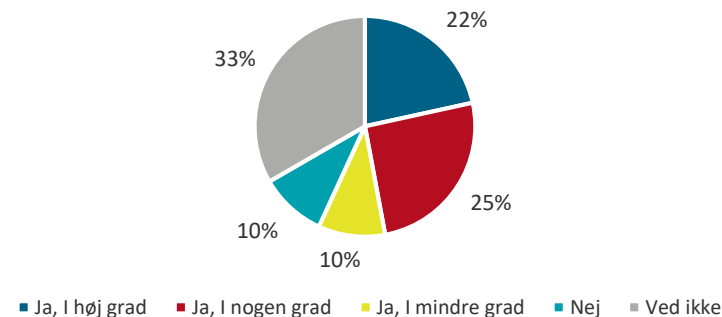
Figur 3.16: Vil du anbefale andre at deltage? Segment D



N: 24  
 Spørgsmål: Vil du anbefale andre virksomheder at deltage i lignende programmer?

Også her ses en mindre positiv holdning fra virksomhederne i segment C, der er mindre klar til og mindre afklarede om de vil anbefale deltagelse til andre.

Figur 3.17: Vil du anbefale andre at deltage? Segment C



N: 46  
 Spørgsmål: Vil du anbefale andre virksomheder at deltage i lignende programmer?

## 4 Skaber innovationen vækst?

I ovenstående har vi fokuseret på fødevareretsningsens evne til at styrke virksomhedernes innovationskultur. Vi har fundet, at virksomhederne i både segment C og segment D har fået ændret deres tilgang til at arbejde med innovation – om end på forskellige måder. Det er vores vurdering, at virksomhederne i segment D vil innovere mere og navnlig vil ændre deres interne fokus og tilgang til innovation. Og i forlængelse heraf er det vores vurdering, at virksomhederne i segment C vil innovere mere og navnlig vil ændre deres eksterne fokus og tilgang til innovation.

Disse resultater betragter vi som analysens væsentligste effektmål, idet der dermed er skabt forudsætninger for at Region Midtjylland også fremover vil have et innovativt og vækstskabende fødevarerhverv. Men vi anerkender også, at Vækstforums fokus er på at skabe netop vækst, hvorved typisk forstås øget omsætning og beskæftigelse i de deltagende virksomheder.

En væsentlig udfordring i den forbindelse er, at vejen til vækst typisk tager tid, som flere af ovenstående udsagn fra virksomhederne også har vist, og derfor kun kan indfanges ved at vende tilbage til virksomhederne op til flere år efter deres deltagelse i en konkret indsats.

Region Midtjylland gennemfører sammen med de øvrige regioner, Erhvervsstyrelsen og Danmarks Statistik en stor indsats for at afdække vækstskabelse i de deltagende virksomheder. Som et element i denne sammenholdes gruppen af deltagende virksomheder med en gruppe af sammenlignelige virksomheder, der blot ikke har deltaget i en indsats, for derved at afdække om den økonomiske udvikling i de deltagende virksomheder adskiller sig fra udviklingen i de respek-

tive brancher som helhed. Endelig sammenholdes effektskabelsen også med udviklingen i en referencegruppe bestående af virksomheder, der er branchemæssigt bredt sammensat.

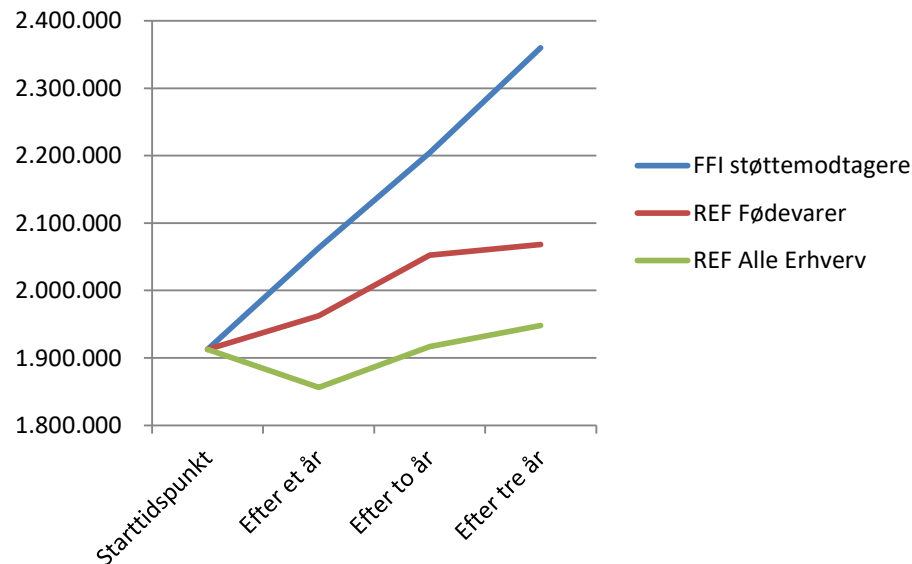
I det følgende præsenterer vi resultaterne af disse analyser af den økonomiske udvikling i de virksomheder, der deltog i den midtjyske fødevareretsning i årene 2010-2015.

Analyserne er lavet således, at man har opgjort udviklingen i virksomhedernes omsætning henholdsvis 1, 2 og 3 år efter at de indledte deres deltagelse. For deltagerne i 2015 er der endnu ikke gået tre år. For denne gruppe har man derfor "lånt" den økonomiske udvikling, som deltagerne fra de tidligere år (2010-2014) oplevede fra år 2 til år 3 efter deres deltagelse, og overført denne på gruppen af 2015-deltagere.

### 4.1 Effekt på virksomhedernes omsætning og beskæftigelse

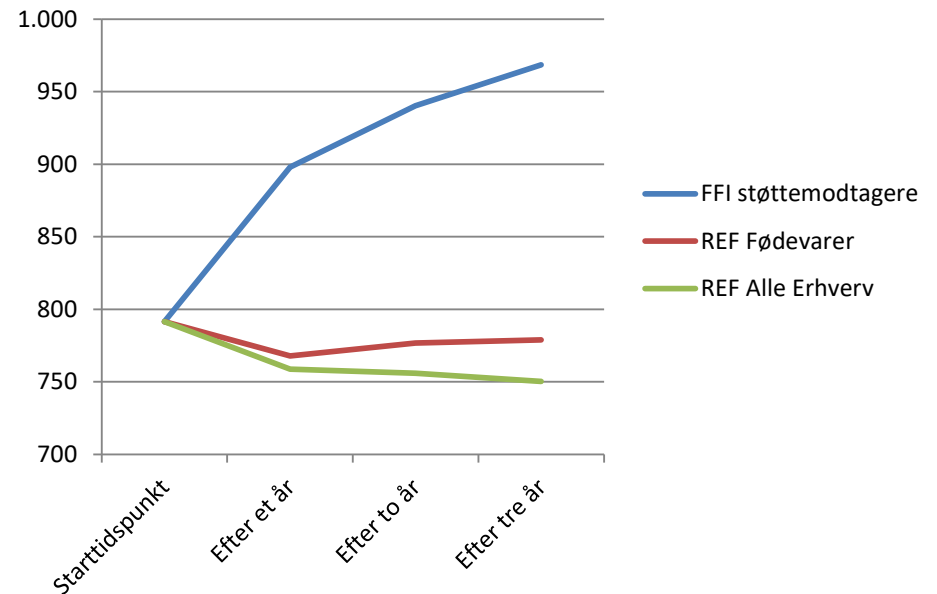
Først er udviklingen i virksomhedernes omsætning blevet undersøgt. Analysen viser her en meget betydelig over-performance for FFI deltagerne, idet de tre år efter deres deltagelse har opnået en omsætning, der er 290.000 kr. højere end referencegruppen af fødevareretsninger og 410.000 kr. højere end referencegruppen af øvrige erhverv. Udviklingen fremgår af figur 4.1 herunder.

Figur 4.1: Udvikling i omsætning for FFI deltagere 2010-2015



Ser man tilsvarende på udviklingen i beskæftigelsen i de deltagende virksomheder i FFI 2010-2015, så fremtræder en lignende positiv udvikling, jf. figur 4.2.

Figur 4.2: Udvikling i beskæftigelse for FFI deltagere 2010-2015



Det bør bemærkes at de FFI deltagende virksomheder fra deltagelsesstart til udgangen af 2017 har genereret en gennemsnitlig værditilvækst på 442.000 kr. pr. årsværk. Der er i alt skabt 483 nye årsværk over de samlede treårsperioder, svarende til en øget værdiskabelse på 213 mio. kr. (Omsætning – Indkøb).

De viste resultater og figurer giver anledning til refleksioner. For det første er det imod alle de survey- og interviewbaserede vurderinger, at virksomheder skulle kunne opnå en markant økonomisk effekt allerede 1 år efter, at de er blevet deltagere i FFI. Der kan være tale om, at FFI deltagerne som følge af deres stærkere initiale innovationskultur, så at sige var disponeret for vækst allerede forud for deres deltagelse. Således så vi i afsnit 3, at deltagerne i indsatsen adskiller

sig fra ikke-deltagere ved allerede inden deres deltagelse af have en anden innovationskultur, idet de i højere grad har gennemført væsentlige ændringer i deres virksomheder inden for de seneste 3 år (+ 20 procentpoint, jf. figur 3.2) og i højere grad end ikke-deltagerne udvikler i samarbejde med videnaktører (jf. figur 3.3). Begge forhold, der ifølge andre forskningsresultater gør gruppen af deltagende virksomheder disponerede for vækst<sup>8</sup>.

Et andet forhold, der kan spille ind, er, at mange af de virksomheder, der deltager i diverse innovationsordninger m.v. i en periode, deltager i flere ordninger, hvorved effekterne blander sig. I den såkaldte samspilsanalyse<sup>9</sup>, hvor godt 20.000 virksomheders deltagelse i erhvervsudviklings- eller innovationsordninger blev kortlagt, fremgik det således, at hver af virksomhederne i gennemsnit havde deltaget i 1,7 ordninger i perioden 2007-2013.

Sammenholder man de to kurver i figur 4.1 og 4.2, vil man kunne se, at de to referencegrupper opnår en vis stigning i omsætningen med en mindre beskæftigelse, hvilket kunne indikere, at deres produktivitet var steget, hvorimod den faktisk er faldet for FFI deltagerne.

I den forbindelse er det imidlertid vigtigt at være opmærksom på, at vi ikke har oplysninger om, hvilke øvrige inputfaktorer der er medgået til produktionen i virksomhederne i de tre grupper, hvorfor vi ikke kan sige noget om udviklingen i arbejdskraftproduktiviteten, der er det relevante mål i denne sammenhæng.

Men selv hvis det skulle vise sig, at deltagerne i FFI i perioden 2010-2015 har gennemgået en mindre positiv udvikling i deres arbejdskraftproduktivitet end virksomhederne i de to referencegrupper, så vil det være en helt naturlig og forventelig udvikling, idet disse virksomheder øger beskæftigelsen, når de indleder innovationsaktiviteter uden at dette slår igennem i omsætningen før produktet er færdigt og er kommet på markedet med positive resultater til følge.

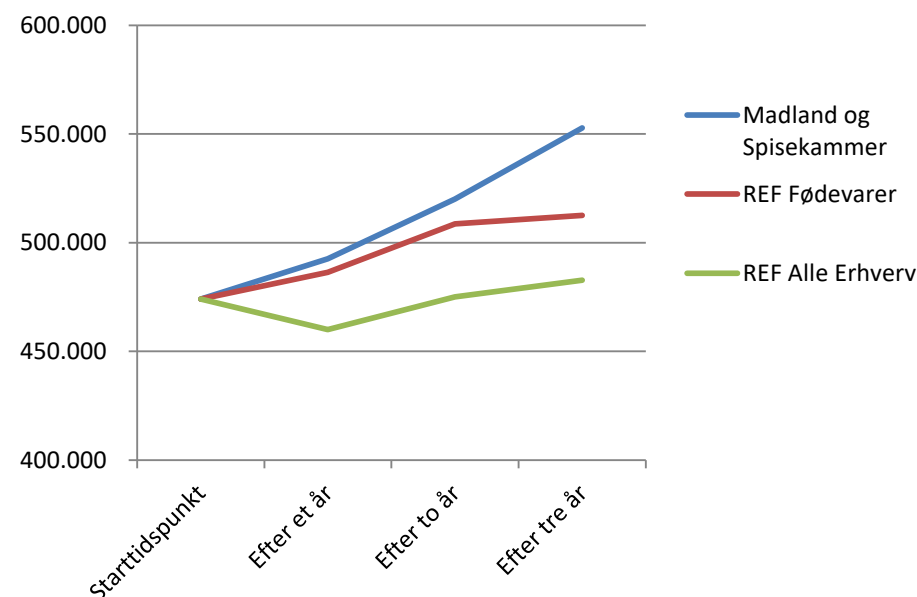
<sup>8</sup> Se f.eks. Cho, Hee-Jae & Pucik, Vladimir (2005): "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value", pp. 555-575 I Strategic Management Journal, Vol. 26.

På trods af disse refleksioner står resultaterne tilbage som meget stærke. Deltagende virksomheder gennemgår en markant stærkere vækst end ikke-deltagende men sammenlignelige virksomheder.

## 4.2 Effekt på netværksdeltagere

På samme måde som for FFI deltagerne, er også effekten for deltagerne i "Madlandet i Vest" og "Østjylland Spisekammer", der var netværksinitiativer, i perioden 2012-2014 blevet undersøgt. Også her er der positive resultater at melde om.

Figur 4.3: Udvikling i omsætning for netværksdeltagere 2012-2014

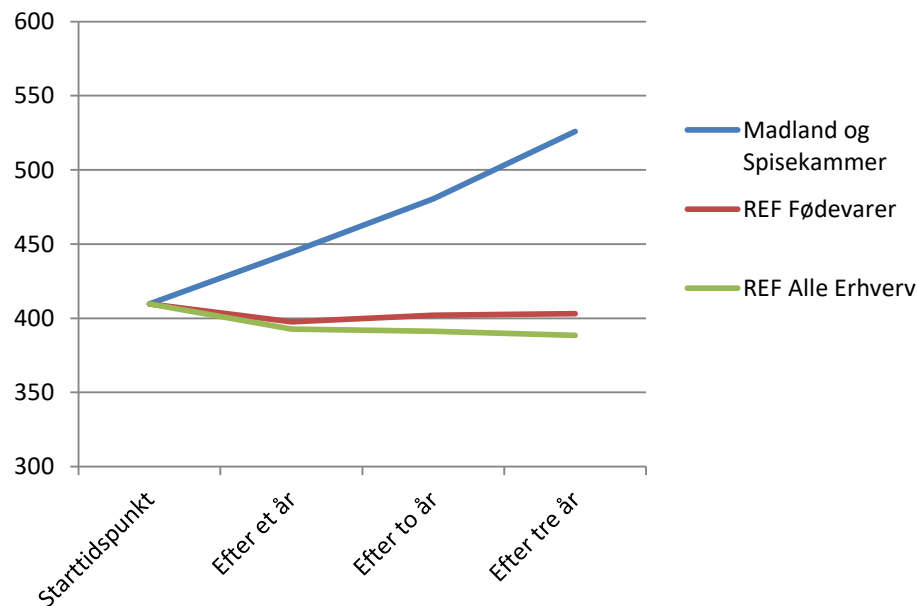


<sup>9</sup> "Sammenhæng for vækst og innovation", Damvad 2014.

Som det fremgår af figur 4.3, så oplever deltagerne i disse ordninger en udvikling, der tre år efter deres deltagelse indebærer, at de har en omsætning, der er ca. 40.000 kr. højere end i ikke-deltagende virksomheder.

På tilsvarende vis men med en endnu klarere forskel, så har gruppen af deltagende virksomheder i disse netværksordninger oplevet en stigning i beskæftigelsen, der tre år efter deres deltagelse indebærer, at de samlet set har 123 flere beskæftigede end i den tilsvarende gruppe af ikke-deltagere.

Figur 4.4: Udvikling i beskæftigelsen for netværksdeltagere 2012-2014



En måde at søge at forbinde programdeltagelse med vækstskabelse er at følge vejen fra input til effekt igennem en såkaldt effektkæde.

Vækstforums aktiviteter kan anskues som et input til en proces, der skaber nye **forudsætninger** for udvikling i virksomhederne. Faktisk kan man sige, at Vækstforum ikke har mulighed for at skabe vækst. Vækstforum kan med sine indsatser skabe forudsætninger for vækst. Men om disse muligheder og forudsætninger faktisk omsættes og udnyttes er op til virksomhederne. Det fordrer, at de modtagne input i virksomhederne omsættes til **forandringer** i form af nye måder at agere på (f.eks. at man tilgår et nyt marked). Forandringerne kan hvis de er vellykkede lede til **forbedringer af virksomhedernes forretningsgrundlag**, f.eks. nye produkter eller ny markedsposition, som på længere sigt kan give en ændring i de deltagende virksomheders økonomiske performance, **effekt**.

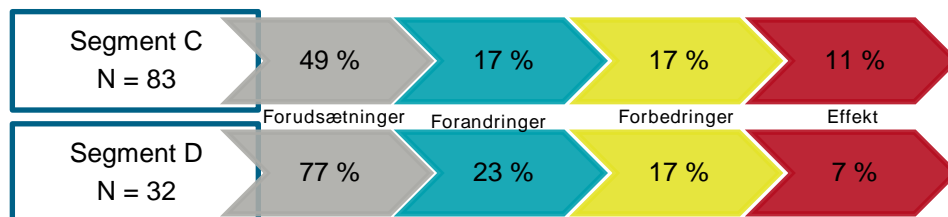
Denne effektkæde-logik har vi spurgt ind til i spørgeskemaet til virksomhederne, der har deltaget i vækstforums tilbud (enten netværk/matchmaking aktiviteter segment C, eller innovationsforløb, segment D) for derved at spore, hvor i effektkæden virksomhederne på nuværende tidspunkt er.

Effektkæderne er baseret på fire på hinanden følgende spørgsmål, hvor virksomhederne kan angive i hvilken grad de har opnået en eller flere af en række foreslåede effekter. Logikken er, at virksomhederne for at opnå økonomisk effekt først må opnå nye viden, indsigt, kompetence eller lignende, der sætter dem i stand til at agere anderledes end de ellers ville have gjort.

Dernæst skal de i praksis begynde at handle på måder, de ikke gjorde tidligere (forandring), og denne forandring skal forbedre deres forretningsgrundlag. Først derefter kan virksomhedernes økonomiske performance påvirkes positivt.

Resultaterne af de fire spørgsmål fremgår af figur 4.5 herunder.

Figur 4.5: Effektkæde for deltagerne i segment C og D

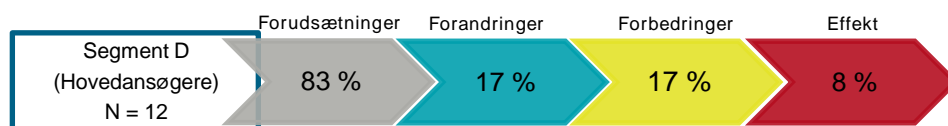


Kilde: Egen bearbejdning af spørgeskemabesvarelser

Det ses, at deltagerne i segment D i betydeligt højere grad end deltagerne i segment C opnår forudsætninger for vækst, hvilket er helt forventeligt, idet deres deltagelse er mere intensiv. Det ses til gengæld også, at de erhvervede vækstforudsætninger kun i begrænset omfang på nuværende tidspunkt er omsat til forandringer og forbedringer af virksomhedernes forretningsgrundlag.

Som nævnt indledningsvist er der en vigtig sondring i segment D mellem hovedansøgere og partnere. Da partnere ikke nødvendigvis får tilført nye forudsætninger for innovation og vækst, har vi sorteret dem fra, så man kan se effektkæden for hovedansøgerne alene.

Figur 4.6: Effektkæde for hovedansøgere segment D



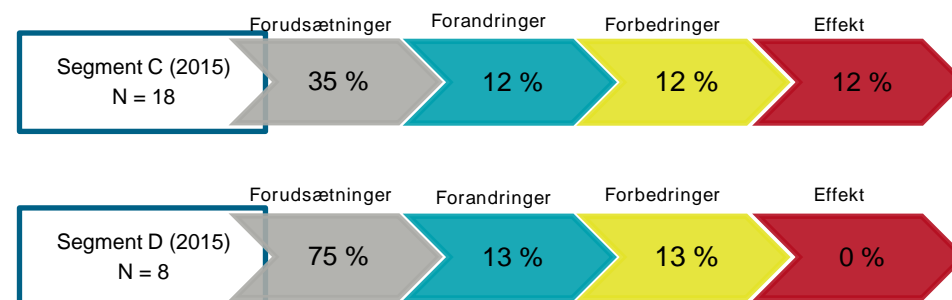
Kilde: Egen bearbejdning af spørgeskemabesvarelser

Inden der tolkes på effektkæderne er det vigtigt at være opmærksom på, at 23 ud af de 32 virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet fortsat var i gang med indsatsen, da de besvarede spørgeskemaet, hvoraf nogen endda næsten

lige er gået i gang. De kan derfor af gode grunde kun i begrænset omfang have nået at omsætte de modtagne input til forandring m.v.

Derfor har vi i figur 4.7 isoleret besvarelserne fra de virksomheder, der deltog i aktiviteter tilbage i 2015.

Figur 4.7: Effektkæde for segment C og D, 2015 deltagere



Kilde: Egen bearbejdning af spørgeskemabesvarelser

Ovenstående resultater er umiddelbart meget overraskende og klart ude af trit med de resultater, der er kommet frem under den økonomisk analyse. Det ser ud som om, at de forudsætninger for effektskabelse, som virksomhederne opnår som følge af deres deltagelse i programmerne kun i begrænset omfang omsættes til forandringer m.v. inden for den tidsperiode, som her er undersøgt. Her skal man dog være opmærksom på, at kun 8 virksomheder i segment D deltog i 2015 og har besvaret alle spørgsmålene, hvorfor besvarelserne også kan afspejle, at der har været helt andre forhold, der har spillet ind på effektskabelsen, der ikke har med indsatsen at gøre. Det er således ikke usædvanligt at især mindre virksomheder går i stå med deres udvikling, fordi de får travlt med at håndtere nye ordrer, fordi en nøglemedarbejder får nyt job eller andre lignende tilfældige hændelser.



I de gennemførte interviews har vi fået indtryk af overvejende vellykkede projekter, der har skabt spændende nye produkter m.v. Men det er også et resultat af interviewene, at der endnu er et godt stykke for mange af deltagerne, før de er i stand til at sige, om innovationen bliver en succes. Vores tolkning af ovenstående resultater er derfor, at mange af de deltagende virksomheder ikke ser sig i stand til at afgøre, om deres forretningsgrundlag faktisk forbedres, og om de i sidste ende vil opleve den ønskede økonomiske effekt.

**Opsummerende** har dette kapitel trukket på informationer om virksomhedernes udvikling og vækst fra tre forskellige kilder.

1. Registerdata der har fulgt udviklingen i virksomhedernes økonomiske nøgletal i de første tre år efter deres deltagelse.
2. Spørgeskemabesvarelser der i generelle termer har redegjort for, hvilke input virksomhederne har modtaget i forbindelse med deres deltagelse, og hvordan disse input på nuværende tidspunkt er blevet omsat og er på vej til at skabe økonomisk effekt.
3. Interviews gennemført i de enkelte virksomheder, der helt konkret har fortalt om virksomhedernes deltagelse, hvilken udvikling de har arbejdet med, og hvor de står med deres udvikling i dag.

De tre kilder giver forskellige billeder af, hvordan deltagelse og vækst hænger sammen. På den ene side stærke registerbaserede resultater vedr. udviklingen i virksomhedernes omsætning og beskæftigelse. Dernæst spørgeskemaresultater der viser en meget begrænset udvikling for deltagerne i både segment C og segment D. Og endelig interviews der fortæller meget positive historier om udvikling, men også giver en detaljeret indsigt i, hvor lang vejen til økonomisk effekt kan være og hvor mange faktorer der kan påvirke, i hvilket omfang og hvornår denne effekt opstår.

Baseret på de gennemførte interviews, så er det vores overordnede vurdering, at man inden for de første 3 år efter virksomhedernes deltagelse ikke skal forvente

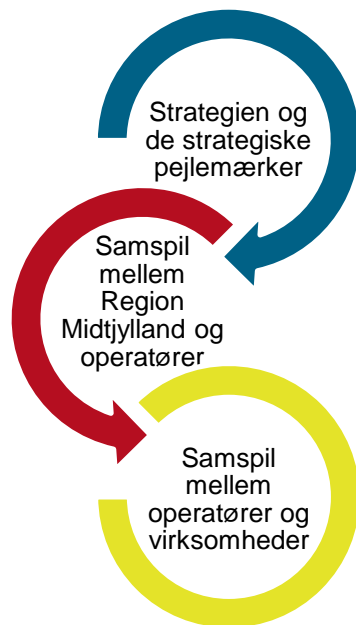
at se væsentlige økonomiske gevinster – nogen gange skal man oven i købet vente betydeligt længere, sådan som flere af citaterne i kapitel 3 også viste. Det vil således være vores umiddelbare vurdering, at de positive økonomiske resultater af den registerbaserede analyse skal fortolkes med stor forsigtighed. For langt de fleste af deltagerne vil deres deltagelse ikke kunne nå at slå igennem i øget omsætning og beskæftigelse allerede året efter deres deltagelse startede. Mange af dem vil på det tidspunkt stadig være i gang med deres produktudvikling, da mange af forløbene strækker sig over en betydelig periode, og andre vil på trods af et nyt produkt endnu have lang vej til et markedsfølsomt gennembrud, der kan skabe den ønskede økonomiske effekt.

Vi hælder således til at tillægge de positive beretninger, som vi har fået under vores interviews med 11 af deltagerne i FFI, størst vægt i vores samlede vurdering af programmernes vækstskabelse. Virksomhederne gennemgår nogle spændende udviklingsprocesser og arbejder med perspektivrige produkter m.v. Men helt overvejende kan vi endnu ikke se resultaterne heraf på deres økonomiske performance. Udslag i deres økonomiske performance, som registeranalysen viste, må derfor for os at se primært skyldes en udvikling, der er uafhængig af virksomhedernes deltagelse i FFI. Der kan dels være tale om, at de virksomheder, der søger ind i FFI, i forvejen er godt kørende og har overskud til at arbejde med innovation, hvorfor de under alle omstændigheder ville have oplevet en mere positiv udvikling end virksomhederne i referencegruppen. Dels er det ikke usædvanligt, at deltagere i offentlige erhvervsudviklingsordninger er gengangere, hvorfor effekten af den ene deltagelse kan vise sig, mens virksomheden er i gang med en anden deltagelse, jf. den analyse som vi refererede til i afsnit 4.1.

## 5 Sammenhæng i indsatsen

I dette afsnit ser vi nærmere på indsatsen fra et organisatorisk og strategisk niveau og undersøger, hvorvidt strategien med dens pejlemærker afspejler sig i samspillet mellem Region Midtjylland og operatører. Og videre om strategien lever i operatørernes facilitering af indsatsen i deres konkrete samspil med de deltagende virksomheder. Dette er illustreret nedenfor:

Figur 5.1: Sammenhæng i indsatsen fra strategi til virksomheder



Resultaterne i dette kapitel er baseret på henholdsvis surveybesvarelser fra i alt 20 operatører og leverandører til fødevarerindsatsningen og opfølgende interviews med i alt 13 operatører og 3 videninstitutioner. Operatørerne er udvalgt helt bredt fra alle dele af satsningen og er altså ikke snævert knyttet til bestemte dele af indsatsen. 6 af dem repræsenterer FFI (segment D), 5 af dem har været involveret i Engage Øst eller Vest, og de sidste 5 har været involveret i øvrige dele af indsatsen.

### 5.1 Klarhed over strategi og sammenhæng

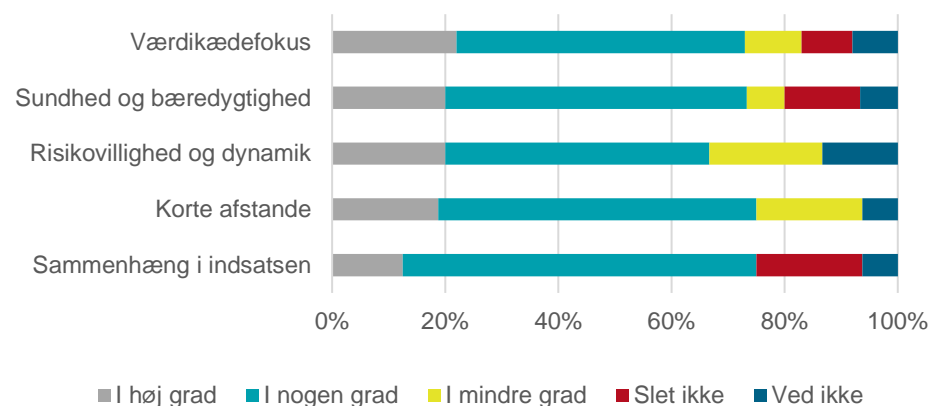
Første led i kæden fra strategi til handling er, at de konkrete programmer og indsatser er udformet i overensstemmelse med de strategiske pejlemærker:

Region Midtjyllands strategiske pejlemærker	
1.	Sammenhæng i indsatsen: Initiativerne under fødevarerindsatsningen bygger i videst mulige omfang på og koordineres med andre programmer, kompetencer og initiativer inden for kommunen, regionen og uden for regionens grænser.
2.	Korte afstande: En større gennemsigtighed og lettere adgang til viden gennem grænseoverskridende samarbejder mellem virksomheder og mellem virksomheder og videmiljøer.
3.	Risikovillighed og dynamik: Indsatsen udforsker og udfordrer vanlig praksis og skaber muligheder for at eksperimentere og ændre fokus og indsatsområder indenfor rammerne.
4.	Sundhed og bæredygtighed: Med fokus på produktdifferentiering, sundhed, bioøkonomi, kvalitet, økologi og bæredygtige produktionsmetoder medvirker fødevarerindsatsningen til at udvikle fremtidens fødevarer.
5.	Værdikædefokus: Der indgår værdikædebetrægtninger, således der sker en helhedsvurdering af potentialer og udfordringer for indsatsernes succesfulde implementering og værdiskabelse.

Langt størstedelen af operatørerne vurderer helt overordnet set i høj eller nogen grad, at indsatsen fra Region Midtjylland er præget af de strategiske pejlemærker. Der er ingen betydelige forskelle i operatørernes vurdering af betydningen af de enkelte pejlemærker og således ikke ét eller to pejlemærker der skiller sig ud i deres vurdering af pejlemærkernes afspejling i indsatsen.

Det tyder med andre ord i høj grad på, at indsatsen fra Region Midtjylland har sammenhæng med den politisk vedtagne strategi. I hvert fald hvis man spørger operatørerne.

Figur 5.1: Operatørernes vurdering af, hvordan indsatsen har præget de strategiske pejlemærker.



N: 16

Spørgsmål: I hvilken grad oplever du, at indsatsen er præget af de strategiske pejlemærker?

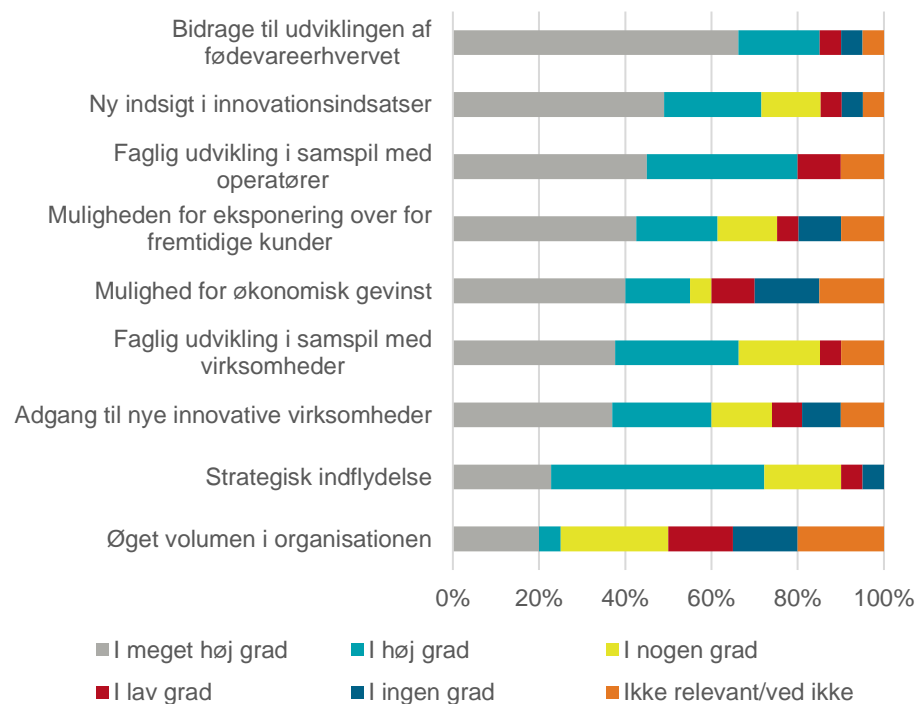
## 5.2 Samspil mellem Region Midtjylland og operatører

Region Midtjylland kan som bekendt ikke selv føre sine strategier ud i livet, men må netop agere gennem operatører, der byder sig til, når regionen står klar med programmer og midler, der skal ud at arbejde.

For at strategien kan blive omsat ud til virksomhederne kræver det, at nogen operatører er motiverede for at føre den ud i livet igennem deres indsats. Derfor har vi spurgt operatørerne til, hvad der motiverer dem til at være operatører i programmerne.

På næste side viser vi, hvad operatørerne selv angiver som motivationen for at være operatører og udbyttet af at være operatør.

Figur 5.2: Operatørernes motivation for at være operatør

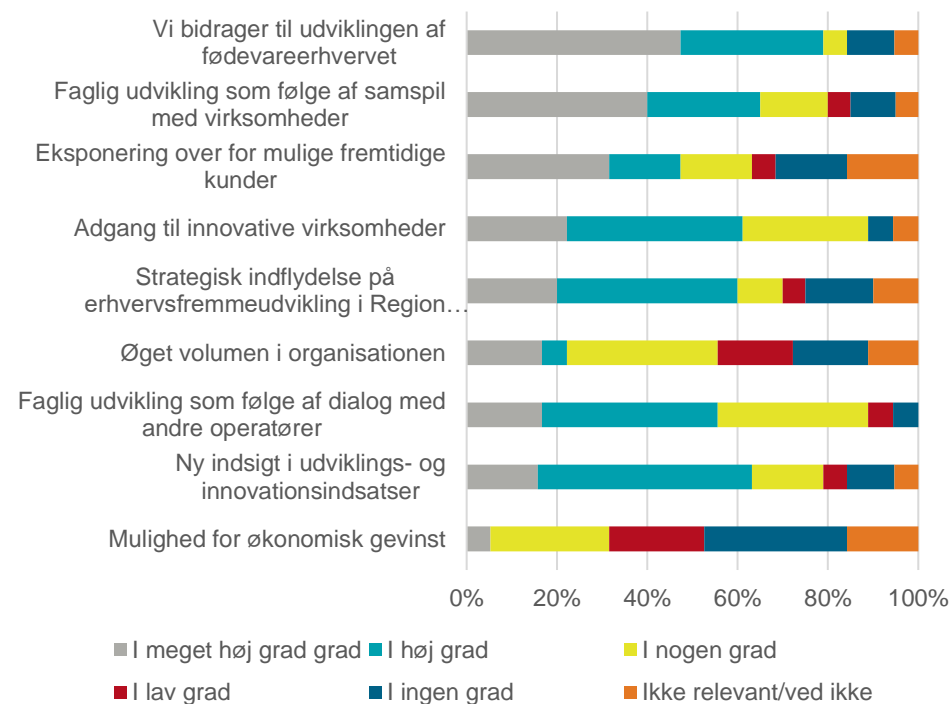


N: 22

Spørgsmål: I hvor høj grad motiverede følgende forhold din organisation til at indgå i samarbejdet i den midtjyske fødevarsatsning?

Vi kan se af figur 5.2, at operatørerne først og fremmest er motiveret af ønsket om at bidrage til udviklingen af fødevarerhvervet. Herefter følger ny indsigt i innovationsindsatser og faglig udvikling i samspil med andre operatører. Der tegner sig således et billede af en gruppe af aktører, der i forvejen spiller en rolle i relation til udvikling af fødevarerhvervet, men som gennem rollen som operatør får adgang til virksomheder og andre aktører og mulighed for at udvikle i samspil med dem.

Figur 5.3: Operatørernes udbytte ved at være operatør



N: 20

Spørgsmål: Hvad opnår I ved at indgå i den midtjyske fødevarsatsning?

Når vi sammenholder operatørernes motivation med deres udbytte er der en høj grad af sammenfald. Således oplever en stor andel, at de i meget høj grad får mulighed for at bidrage til udvikling af fødevarerhvervet, faglig udvikling og eksponering over for mulige, fremtidige kunder, jf. figur 5.2 og 5.3.

Der fremgår en vis forskel mellem motivation og udbytte på spørgsmålet om mulighed for økonomisk gevinst. Omkring 50 procent af operatørerne angiver, at muligheden for økonomisk gevinst i meget høj grad eller høj grad motiverede

dem, mens kun 5 procent oplever i meget høj grad og høj grad at have fået muligheden for økonomisk gevinst som udbytte, jf. figur 5.2 og 5.3.

I interviewene med operatørerne på tværs af programmerne fremhæver de ligeledes, at det har udvidet deres netværk og skabt en øget synlighed for både dem og de deltagende virksomheder.

Det giver os noget, at vi kommer ud til flere. Vi har fået større netværk, der gør, at nogle af vores producenter har fået adgang til nogle de ellers ikke ville. Den lokale producent opnår noget synlighed. Operatør Engage Vest

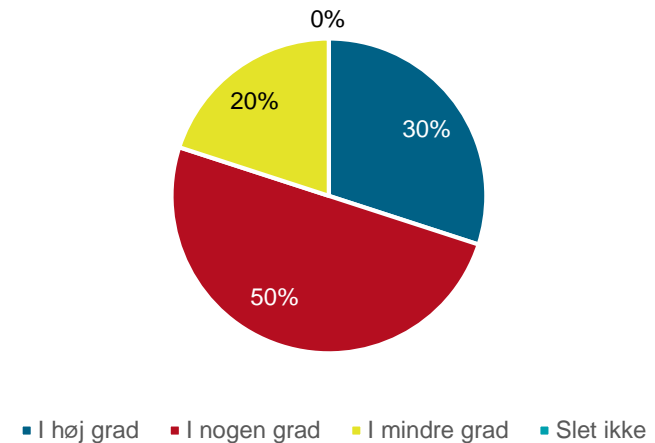
Fødevarsatsningen har bidraget til at få samarbejdet mellem de relevante aktører til at køre bedre. Operatør Engage Øst

Vi får samlet en større synlighed, når vi er fælles om det. Operatør Engage Øst

Gennem netværket i FFI så er der flere, der har fået kendskab til det vi kan. Det skaber altså mere synlighed. Operatør Engage Vest

Direkte adspurgt om de ressourcer, de bruger på at være operatører, står mål med deres udbytte svarer 80 % i høj eller nogen grad, jf. figur 5.4. Og 20 % svarer i mindre grad. Det tyder på, at der i høj grad er tilfredshed med det udbytte operatørerne oplever at opnå af at indgå i den midtjyske fødevarsatsning.

Figur 5.4: Operatørernes vurdering af om deres ressourceforbrug står mål med deres udbytte



N: 20

Spørgsmål: Står jeres ressourceforbrug mål med det udbytte I opnår?

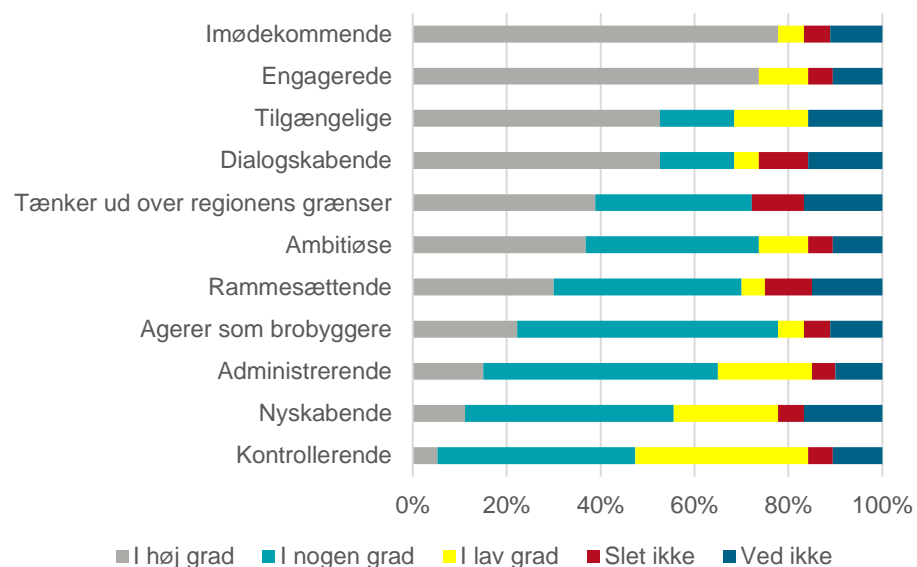
Operatørerne på tværs af programmerne giver udtryk for, at samarbejdet er vel-fungerende:

Det er et rigtig godt samarbejde. Vi er tæt på hinanden og ses tit i forskellige sammenhænge. Vi er gode til at holde hinanden orienteret. Der er et tæt og tillidsfuldt samarbejde med dialog. Operatør FFI og selvstændig kontraktholder

Logisk organisering set fra Region Midtjylland, der er en fin pyramidestruktur. Udvides billedet så er alle ikke enige om, at det er sådan verden ser ud. Men jeg synes egentlig det er godt nok. Det hensigtsmæssige afhænger af den samarbejdsånd/kultur, der er mellem operatørerne. Operatør FFI

På samme måde har operatørerne på tværs af programmerne en langt overvejende positiv oplevelse af fødevareteamet i Region Midtjylland. Blandt andet oplever over 70 % af operatørerne i høj grad fødevareteamet som imødekommende og engagerede. Og i forhold til teamets rolle oplever en stor andel af operatørerne, at teamet er dialogskabende og fungerer som brobyggere.

Figur 5.5: Operatørernes oplevelse af fødevareteamet i Region Midtjylland



N: 20  
Spørgsmål: Hvordan oplever du fødevareteamet i Region Midtjylland?

### 5.3 Videninstitutionernes involvering

Et centralt element i innovationsforløbene i regi af FFI er, at virksomhederne skal samarbejde med vidensinstitutioner. Videninstitutioner kan blandt andet bidrage med ny viden i udviklingsprocessen eller grundigere tests og forundersøgelser.

Vi har interviewet tre kontaktpersoner fra centrale videninstitutioner for at høre deres vurdering af FFI og deres input til fremtidige samarbejdspotentialer. Videninstitutionerne udtrykker, at det giver rigtig god mening at samarbejde med virksomhederne og sætte deres viden i spil i praksis. For mange er det en naturlig del af deres arbejde uanset programmer eller ej.

De tilkendegiver en stor tilfredshed og de oplever en stor værdi af at deltage i innovationsindsatsen. Blandt andet får de udviklet deres kompetencer, får inspiration til at gennemføre ny forskning og er med til at omsætte forskning til nye projekter, produkter eller services. Dog nævner en enkelt, at det er vigtigt at være opmærksom på størrelsen af projekterne:

Jo større projekter jo mere værdi kan der skabes. Netværksfordele osv. de opstår ikke ved små og korte projekter, det udvikler sig mere ved lidt længere projekter. Videninstitution i FFI

Nu har man skåret ned så man kun kan søge det halve, det er synd, fordi det er ikke nok til kliniske studier som dem vi har lavet i de her projekter. Man skal højere op i budget for de større forskningsmæssige projekter. Videninstitution i FFI

Ligesom virksomhederne peger videninstitutionerne på, at programmerne er en smule administrationstunge i forhold til indrapportering af timer. Dog er programmerne ikke så administrativt tunge som andre programmer, men de anbefaler, at man ser nærmere på om EU-programmer kræver al den dokumentation man skal i dag.

Vi bruger meget tid på det administrative. Når vi fx søger midler hos staten, så er der ikke det samme tunge administrative arbejde. Det under mig, at det skal være så forskelligt. Så man kunne godt begrænse det administrative arbejde. Man må gå dybere ind i kravene fra EU. Videninstitution i FFI

Jeg har kollegaer der har gode ideer, der kunne passe til FFI, men som ikke gider det tunge administrative, så de søger ikke. Videninstitution i FFI

Samlet set er de videninstitutioner, vi har interviewet, meget tilfredse med at deltage i projekter under fødevarselsindsatsningen. Videninstitutionerne oplever en god sparring med FFI og anbefaler i høj grad andre videninstitutioner at deltage i projekter.

#### 5.4 Samspil mellem operatører og virksomheder

I det forudgående har vi set på samspillet mellem Region Midtjylland og operatørerne – på det strategiske niveau og i det konkrete samspil. Men hvis strategien skal omsættes til virkelighed, er det ikke mindst samspillet mellem operatørerne og virksomhederne, der er afgørende. I dette afsnit sætter vi derfor fokus på, hvordan operatørerne konkret kan tilføre virksomhederne værdi, samt hvilke konkrete handlemåder de anvender i deres arbejde.

Mange af operatørerne under FFI fremhæver viden og netværk som deres primære bidrag til at skabe udvikling i virksomhederne

Vi byder ind med viden, hvor vi deltager med virksomheden. Jeg bliver brugt som indgang. Her trækkes der på kompetencer fra flere institutter og ikke kun AU. Vi har et overblik over, hvor de forskellige kompetencer er. Dette overblik er bygget op over tid og udspringer også af mange projektsamarbejder med forskellige institutioner. Operatør i FFI

Vi har mange års erfaring med at tage viden ud i virksomheder, altså at om-danne viden til forretning. Operatør i FFI

En af vores styrker er, at vi sidder med virksomhederne og/eller forskerne. Derfor er vi hele tiden skarpe på, hvad der fungerer i programmerne, hvad deres behov er og hvad de ikke er. Vi er altså tæt på. Operatør i FFI

Netværk og administration er vores kernekompetencer. Der er mange virksomheder vi er i kontakt med, der ikke har det administrative set-up, vi har her. Operatør i FFI

Virksomhederne har været meget glade for den støtte og vejledning operatørerne i FFI har givet dem under processen. Virksomhederne er tilfredse med udbyttet, og har en opfattelse at, at operatørerne har styrket kvaliteten af deres produkter.

Jeg ringer bare til vores kontaktperson ved FFI, hvis jeg har nogle spørgsmål, vi snakker sindssygt fint med dem, vi har et godt forhold. FFI deltager

Vi er glade. Dem vi har løbende kontakt med er rigtig gode til at hjælpe inden for de tilladte rammer, så det bliver nemt for os. Det er fedt, at de stadig er engagerede. Det er ikke bare en øvelse for dem. De håber sammen med os på succes. FFI deltager

Men jeg synes vi har fået god vejledning, og vi har fået rigtig stor hjælp af hende som var primus motor for det dengang. Det har været meget værd. Hende der sad med afregningen, hun har også været en god støtte. FFI deltager

Mange af virksomhederne er også meget positive overfor de samarbejds-muligheder projektet har medført og det rum til udvikling, projektet også har skabt.

Det har fungeret godt med samarbejdet med de to SMV'er og AU. Det er gået forholdsvis smertefrit. Det er noget helt nyt at vi samarbejder på den måde. FFI deltager

Vi er gået ind i det både på grund af det økonomiske og for at få nogle nye at lege sammen med, nogle lidt større spillere. En god måde at danne et konsortium. FFI deltager

Jeg synes, det er en god pulje til at lege videre med. FFI deltager

Der er mindst to hovedaspekter af samspillet mellem virksomhederne og operatørerne er 1) Vejen til et projekt og 2) Den løbende dialog. De to aspekter vil vi se nærmere på i nedenstående.

I forhold til vejen til et projekt oplever virksomhederne ansøgningsprocessen som nem, men flere nævner, at der ved det efterfølgende arbejde er en tung administrativ opgave, som er en barriere for nogen.

Forholdsvis nemme penge at gå til. Det er en nem pulje at gå til. Andre er kompliceret at skrive ansøgninger til. FFI er innovativt på et lidt blødere plan. Innoboster ansøgningsproces er frygtelig lang. FFI deltager

FFI kræver godt nok en del administration. Det tager en del tid at skulle indberette timer hele tiden. Grundet mine projekters størrelse, så synes jeg det bliver lidt i overkanten. FFI deltager

Det andet aspekt af samspillet er som nævnt den løbende dialog. Spørgeskemaet rummer to spørgsmål, som omhandler den facilitering af innovationsindsatsen, som operatørerne konkret udøver over for virksomhederne. Dels et spørgsmål om den oplevede involvering af kontaktpersonerne fra FFI og dels et spørgsmål om oplevelsen af tilført værdi fra denne involvering.

<sup>10</sup> RIKO-modellen er udviklet som resultat af følgeforskning i FFI og omtalt i denne artikel; Goduscheit, René Chester og Jacob Høj Jørgensen (2016). "Facilitation – The Impact of Structural Framework and Personal Actions".

De underliggende aspekter af involveringen kan kategoriseres i forhold til RIKO-modellen alt efter om faciliteringen er Rammesættende, Igangsættende, Kontrollerende eller Opfølgende<sup>10</sup>.

Tabel 5.1: RIKO modellen for facilitering

	Strukturel	Personlig
Initial	Rammesættende	Igangsættende
Løbende	Kontrollerende	Opfølgende

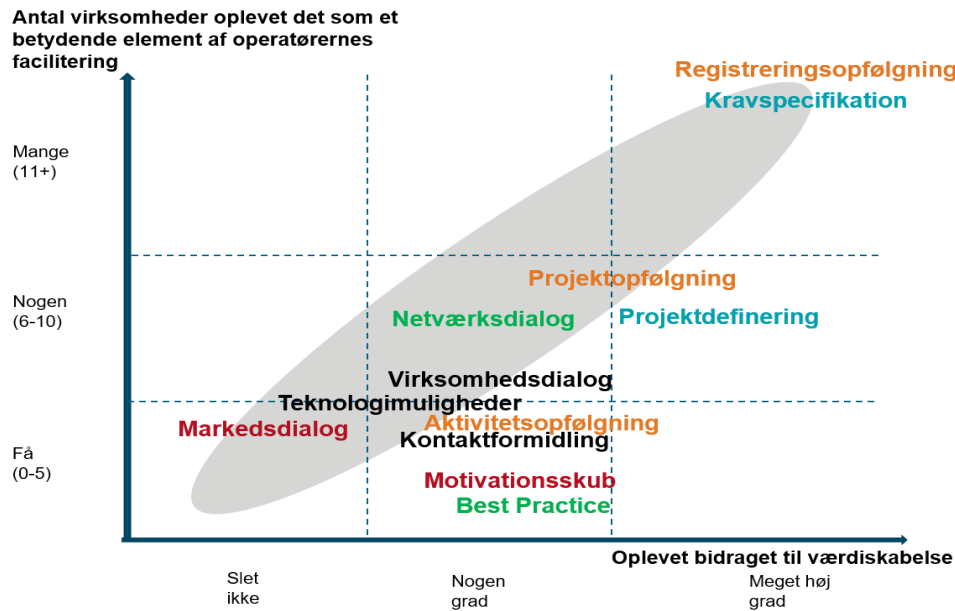
RIKO modellen blev i spørgeskemaet til virksomhederne omsat til en række konkrete handlemåder, som operatørerne kan udvise, og som virksomhederne så forholdt sig til hyppigheden af og værdien af.

Det kan være handlemåder som "Orienterede os om muligheder for anvendelse af nye teknologier og processer i vores virksomhed", hvilket vi så har forkortet til "teknologimuligheder". Vi har derudover givet handlemåderne en farve, alt efter hvilket felt i RIKO modellen, de kan henføres til.

I figur 5.6 herunder har vi sammensat resultaterne, således at man på Y-aksen kan se, hvor mange virksomheder der har angivet at have oplevet en given handlemåde. Og på X-aksen kan se, hvor værdiskabende de respektive handlemåder opleves af virksomhederne.



Figur 5.6: Virksomhedernes oplevelse af operatørens facilitering



N: 32  
 Spørgsmål: Hvilke af følgende handlinger af kontaktpersoner fra Future Food Innovation (FFI) har du oplevet som et betydende element i projektet? (X-aksen); I hvor høj grad har du oplevet, at følgende handlinger af kontaktpersonerne i Future Food Innovation har bidraget til at skabe værdi for projektet indtil nu? (Y-aksen)  
 Note: Det grå område viser, hvor oplevet værdi og oplevet adfærd af operatøren falder sammen

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at registreringsopfølgning, kravspecifikation, projektopfølgning og projektdefinerings – alt sammen rammesættende eller kontrollerende handlinger – er de som virksomhederne primært oplever. Meget interessant har virksomhederne imidlertid fundet sådanne hand-

linger, der er relateret til mere formelle aspekter af FFI, som de mest værdiskabende. Mere opfølgende handlinger som at give eksempler fra andre forløb vurderes ikke lige så højt som de rammesættende og kontrollerende handlinger. Dette indikerer, at kontaktpersonerne ses som medspiller i forhold til at efterleve formalia, frem for et irritationsmoment, som ikke giver værdi til selve projektet. Kontaktpersonernes håndtering af de formelle regler er blevet oversat på en måde, som gør, at projektdeltagerne føler, at det har hjulpet projektet fremad og ikke som en sten i skoen.

En anden mulig tolkning er, at registrering, kravspecifikation m.v. er emner, der falder uden for de fleste virksomheders faglige komfortzone, hvorfor de opfatter det som meget positivt og værdiskabende, at operatørerne på en positiv måde har fokus på dette.

Endelig må det gøre sig gældende, at det er vanskeligt for virksomhederne at vurdere værdien af handlinger, som de kun i begrænset omfang har oplevet i praksis. Figur 5.6 fortæller således også en historie om operatører, der set fra virksomhedernes perspektiv kun i begrænset omfang gør brug af mange af de faciliterende handlemåder, således at det er de rammesættende og kontrollerende, der står tilbage som dem, virksomhederne kan huske og vurdere værdien af.

Samlet set viser analysen, at der er en stærk sammenhæng i indsatsen hele vejen fra strategien over samspillet mellem fødevareteamet i Region Midtjylland til operatørerne og videre til virksomhederne.

## 6 Fornyelse af indsatsen?

Er der behov for at forny indsatsen? Oplever virksomhederne behov, der ikke imødekommes af indsatsen, eller har analysen peget på forhold, der med fordel kunne justeres?

Helt overordnet finder vi indsatsen hensigtsmæssig og velfungerende. Den nuværende indsats er et resultat af efterhånden mange års vedvarende udvikling og opfølgning efter de samme grundlæggende principper, som alle parter derfor er fortrolige med og i høj grad agerer efter.

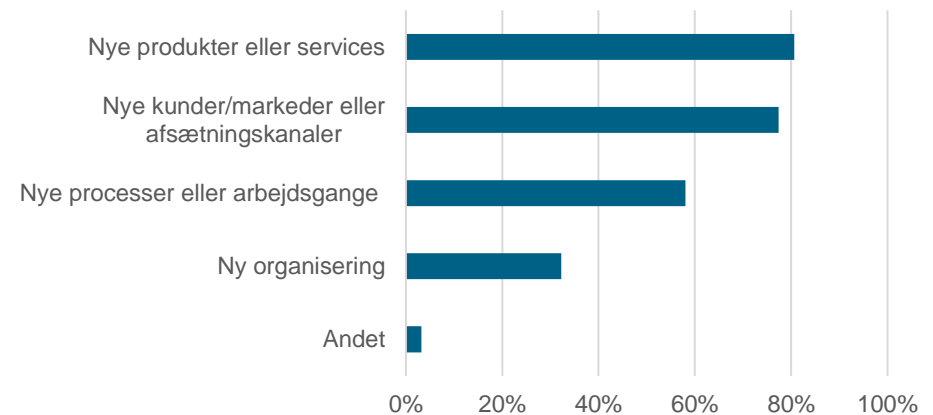
På trods af ovenstående kan der imidlertid godt være behov for at justere indsatsen fremadrettet. Enten i forhold til at justere indhold og fokus i indsatsen, i forhold til målgrupperne for indsatsen, eller i forhold til måden der følges op på indsatsen og effekterne af den indfanges.

### 6.1 Behov for at justere indhold i indsatsen?

Spørger man virksomhederne, der har deltaget i innovationsforløb (segment D) om, hvor de tror, at deres virksomheds vækstmuligheder ligger på 3-5 års sigt, så ser man endnu engang et meget differentieret billede. 80 pct. peger på nye produkter eller services, og næsten lige så mange på nye kunder eller markeder. Men en meget stor andel (58 pct.) er opmærksomme på processer og arbejds gange og 32 pct. på deres organisering.

Det tyder på, at der også fremadrettet er brug for en bredspektret indsats, der ikke alene fokuserer på udvikling af nye produkter, men også på hele den måde virksomhederne arbejder med innovation.

Figur 6.1: Virksomhedernes forventninger til vækstmuligheder, segment D



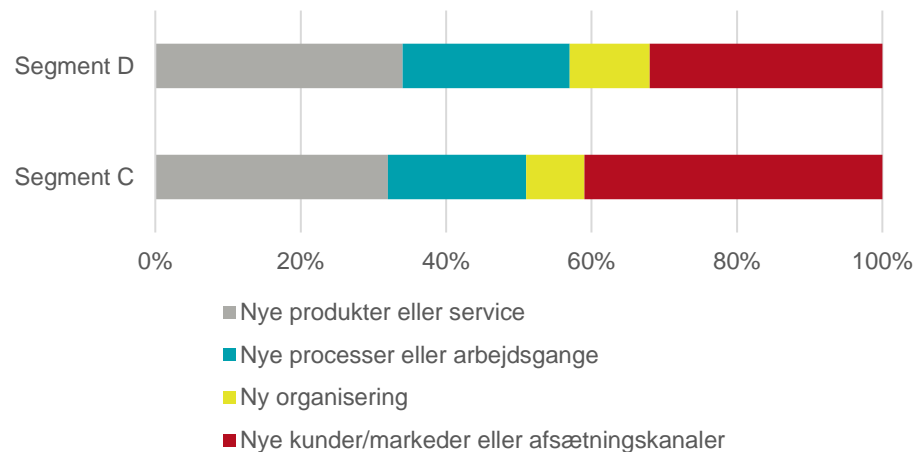
N: 31

Spørgsmål: Hvor tror du, at din virksomheds vækstmuligheder ligger på 3-5 års sigt?

Operatørernes vurdering af det samme spørgsmål er i øvrigt meget sammenfaldende.

Sammenholder man forventningerne til fremtidige vækstmuligheder i segment D og segment C ser man et relativt ensartet billede, hvor segment C dog adskiller sig ved at have større fokus på afsætning og mindre på organisering og interne processer og arbejds gange.

Figur 6.2: Forventninger til fremtidige vækstmuligheder, segment C og D



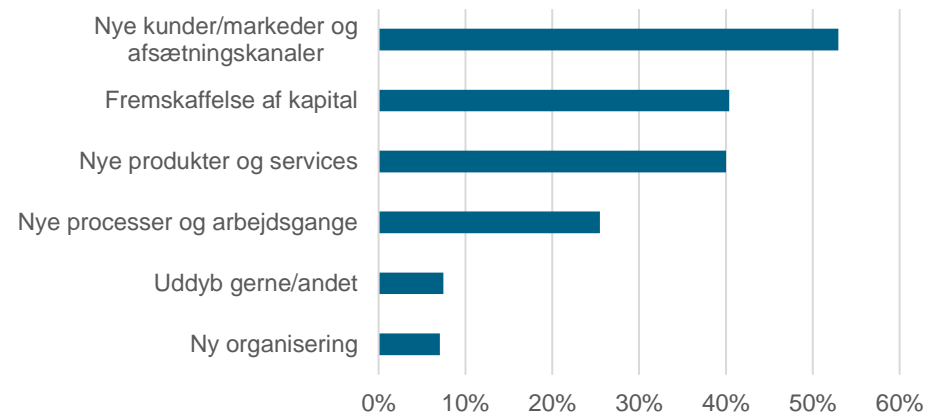
N:212 hhv. 31  
 Spørgsmål: Hvor tror du, at din virksomheds vækstmuligheder ligger på 3-5 års sigt?

En anden mulighed for at forny indsatsen handler om til stadighed at få fat i nogle af de virksomheder, der endnu ikke har så stærk en innovationskultur og som ikke i udgangspunktet ser sig selv som brugere af offentlige tilbud. I figur 3.1 så vi, at ca. 1/4 af de virksomheder, der ikke har deltaget i nogen ordning, er opmærksomme på, at de findes og har overvejet deres relevans.

Som et element i analysen er de virksomheder, der ikke har deltaget i nogen indsats, men som har angivet, at de er interesserede i udvikling og kunne have brug for input, derfor blevet spurgt om, hvilke områder de kunne bruge input til. Derved kan man få et billede af, hvad der evt. skal til for at trække flere fra denne gruppe ind i indsætserne. Resultaterne er på mange måder interessante og viser, at denne gruppe udviklingsmæssigt har et lidt andet fokus end de, der på nuværende tidspunkt vælger at blive deltagere i innovationsindsatsen.

Denne gruppe fokuserer således meget på kunder og afsætning af deres eksisterende produkter og langt mindre på interne forhold. Husker vi tilbage til figur 3.3, så vi at virksomhederne i segment D allerede inden deres deltagelse havde arbejdet med disse interne forhold. En del af forskellen kan tilskrives, at de ikke-deltagende virksomheder generelt er mindre og derfor har mindre behov for at se på deres interne forhold end virksomheder i vækstfasen eller som allerede har nået en vis størrelse.

Figur 6.3: Områder hvor virksomheder fra segment A og B kunne bruge input til udvikling



N: 255  
 Spørgsmål: Hvilke områder kunne din virksomhed have brug for input til udvikling?

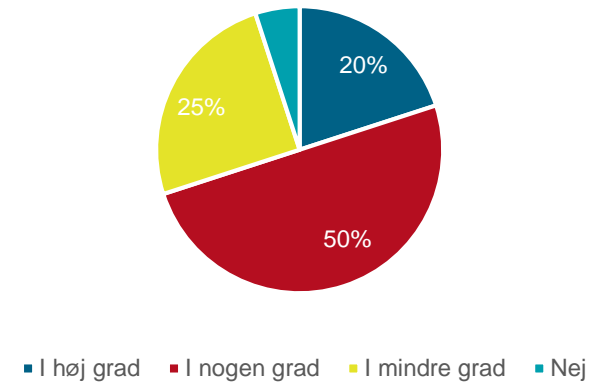
Skal man have fat i denne gruppe, kan der være grund til at overveje indsatser, der tager fat i de temaer, der optager disse virksomheder, såsom afsætning og kapitalfremskaffelse. Det kan oplagt være åbne inspirationsarrangementer og korte kurser/seminarer, der klæder dem bedre på til at arbejde med deres egen udvikling, men som samtidigt åbner deres øjne for at se på innovationsmuligheder i et bredere perspektiv.

Grundlæggende finder vi ikke, at resultaterne giver anledning til at justere væsentligt på indsatsen, som den er udformet i dag, hvor der både er "brede" og åbne arrangementer, hvor virksomhederne på uforpligtende vis kan snuse til nye emner og møde andre virksomheder, og hvor der er "smalle" og mere intensive forløb, hvor virksomheder over en længere periode og i tæt samarbejde med andre virksomheder og videninstitutioner kan udvikle nye produkter og services. Blot er det vigtigt, at der ikke fokuseres for snævert på udvikling af nye produkter alene, men netop på hele innovationskulturen i virksomhederne. Endelig skal der – som tilfældet også er i dag – fortsat være en række trædesten mellem ikke-deltagelse og deltagelse i innovationsforløb, hvor virksomhederne langsomt kan modnes og reflektere deres udviklingsbehov på nye måder.

## 6.2 Behov for nye måleparametre

Et andet spørgsmål er, om den måde, som indsatsen følges op synes at indfange det centrale i den værdi, som indsatsen skaber. Det har vi spurgt operatørene om, og resultatet er, at 70% finder, at de i høj grad eller i nogen grad med deres indsats tilfører virksomhederne værdi, som ikke opfanges af den måde, som indsatsen i dag evalueres. Det vil sige, at der skabes en værdi, der ikke afrapporteres, og hvor mulighederne for læring om mere eller mindre værdiskabende aktiviteter derfor heller ikke er mulig.

Figur 6.4: Operatørernes vurdering af nødvendigheden af nye måleparametre



N: 20

Spørgsmål: Oplever du, at I med jeres indsats tilfører virksomhederne et udbytte, der ikke opfanges af den måde indsatsen evalueres på?

Spørgsmålet i forlængelse heraf er naturligvis om der kan udvikles målemetoder og måleparametre, der vil kunne imødekomme dette behov. Det har vi spurgt både virksomheder og operatører om, men uden at nogen klare svar er blevet fundet.

Vi foreslår derfor at tage strategiens mål om at styrke virksomhedernes innovationskultur alvorligt og udvikle en tilgang til effektopfølgning, der søger at indfange i hvilket omfang dette sker.

Ønskerne til modellen kunne være, at:

- Den skal indfange centrale elementer af virksomhedernes kapacitet til at arbejde med udvikling og innovation (innovationskultur)
- Dataindsamling og –håndtering skal være enkel og ikke ret ressourcekrævende

- Modellen skal være enkel og overskuelig, så alle kan se og forstå hvad den måler og hvordan
- Den skal levere kommunikérbare resultater

Vi foreslår at trække på erfaringerne fra såkaldt progressionsmåling, hvor deltagerne bliver bedt om at tage stilling til det samme sæt af spørgsmål før og efter deres deltagelse i en given indsats (typisk kompetenceudvikling). Derudover skal data kunne hentes hjem ved hjælp af et elektronisk spørgeskema, hvor deltagerne stilles et begrænset antal spørgsmål på en skala. Og så foreslår vi, at operatørerne sørger for at få målingerne gennemført ved virksomhedernes indgang til forløbene og igen i forbindelse med deres afsluttende rapportering, så det bliver en del af den løbende dialog snarere end noget, der gøres hvert tredje år eller lignende.

### 6.3 Udkast til Innovationskapacitetsmodel

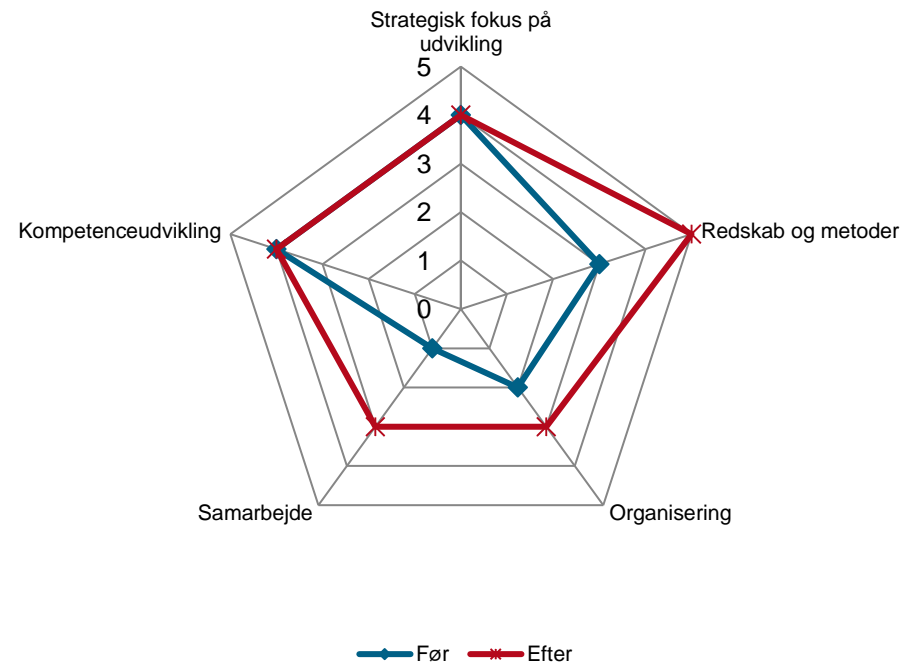
I den foreslåede model fokuseres nogle få (5-6) centrale forhold, som vi baseret på erfaringer fra tidligere indsatser og fra andre analyser og forskning, kan udpege som centrale for parathed og kapacitet til at arbejde med udvikling og innovation:

1. Virksomhedens strategiske fokus på innovation
2. Virksomhedens kendskab til og anvendelse af redskaber og metoder til at understøtte dens arbejde med innovation
3. Virksomhedens organisering af innovationsindsatsen og ressourcer afsat til det
4. Virksomhedens parathed og evne til samarbejde om innovation
5. Virksomhedens kompetenceopbygning ift. innovation

Hvert af disse temaer belyses gennem 2-4 spørgsmål, hvorved fremkommer en samlet profil. Ved projektets indledning får virksomhederne tilsendt sin egen profil og den samlede gennemsnitlige profil for alle deltagende virksomheder, så den kan spejle sig heri, hvilket i sig selv kan skabe selvrefleksion og øge deres

bevidsthed om egne stærke og mindre stærke sider, så evalueringen mere aktivt understøtter indsatsen fremfor som i dag mere passivt at samle op på den. Ved projektets afslutning får virksomheden tilsendt en profil, hvor før- og efter besvarelsen sammenholdes, som illustreret i figuren herunder:

Figur 6.5: Eksempel på simpel kapacitetsmodel



Udformningen af de spørgsmål, der skal belyse virksomhedernes situation i forhold til hver af de 5 parametre vil kræve et nøjere udviklingsarbejde. Men der er allerede nu inspiration at hente i den indsats, som regionen har igangsat for at styrke virksomhedernes arbejde med cirkulær økonomi. Med udgangspunkt heri kunne spørgsmål, der skal afdække temaet "organisering og ressourcer", f.eks. se ud som angivet herunder.

Tabel 6.1: Eksempel på spørgsmål, der kan afdække virksomhedernes situation i relation til organisering og ressourcer

3. Organisering og ressourcer		
3.1 - I hvilket omfang er der klarhed over, hvem der har ansvar for arbejdet med innovation?		
Vi har en klar ansvarsplacering i forhold til arbejdet med innovation	Det overordnede ansvar for arbejdet med innovation er klart placeret, mens det i forhold til konkrete initiativer kan være uklart	Det er i de fleste tilfælde uklart, hvem der har ansvaret for arbejdet med innovation
3.2 - I hvilket omfang er der allokeret ressourcer, der matcher opgaven?		
Vi har tilstrækkelige ressourcer til at kunne realisere vores ambitioner om innovation	Vi har af ressourcemæssige hensyn været nødt til at gå på delvist kompromis med vores ambitioner om innovation	Ressourcerne er utilstrækkelige til at realisere vores ambitioner om innovation
3.3 - I hvilket omfang er alle relevante afdelinger/medarbejdere i virksomheden involveret i arbejdet med innovation?		
Alle relevante afdelinger/medarbejdere er involveret i arbejdet med innovation	De fleste relevante afdelinger/medarbejdere er involveret i arbejdet med innovation, om end der kan være stor udskiftning blandt de involverede afdelinger/medarbejdere	Kun meget få af de relevante afdelinger/medarbejdere er involveret i arbejdet med medarbejdere

Inden for hvert spørgsmål kan virksomhederne få mulighed for at vælge det udsagn, der bedst beskriver situationen i virksomheden på det tidspunkt, hvor spørgeskemaet besvares – eller vælge en position midt imellem.

Hvis modellen eksempelvis indeholder 5 temaer, der hvert belyses med 3 spørgsmål, så giver det i alt 15 spørgsmål, der som ovenfor beskrevet vil kunne besvares på en skala fra 1-5. Herved vil besvarelsenerne samlet set kunne omsættes til en samlet pointsum mellem 15 og 75. Herved kan der let identificeres virksomheder, der gennemlever en markant udvikling (eksempelvis opnår flere end 10 ekstra point fra start- til slutmåling), eller virksomheder der omvendt ikke

opnår nogen nævneværdig udvikling, hvorved der skabes et stærkt grundlag for fremadrettet læring om samspillet mellem virksomhederne og deres forudsætninger for at opnå den ønskede effekt.

## 7 Muligheder i FN's Verdensmål

Region Midtjylland har en målsætning om, at den kommende udviklingsstrategi skal bygges op om FN's verdensmål. For at denne målsætning kan realiseres må de enkelte satsningsområder finde måder at integrere FN's verdensmål i deres respektive strategier og udvikle måder at afrapportere, hvordan indsatsen bidrager til at indfri målene.

I dette afsnit sætter vi fokus på, hvordan fødevarer virksomheder kan arbejde med målene. Vi afdækker hvilket kendskab operatører og virksomheder har til målene, giver eksempler på hvordan de arbejder med dem og drøfter afslutningsvis, hvordan målene konkret kan indarbejdes i en kommende strategi på fødevarerområdet og ikke mindst, hvilke spørgsmål der vil skulle tages stilling til.

### 7.1 Kendskabet til FN's Verdensmål

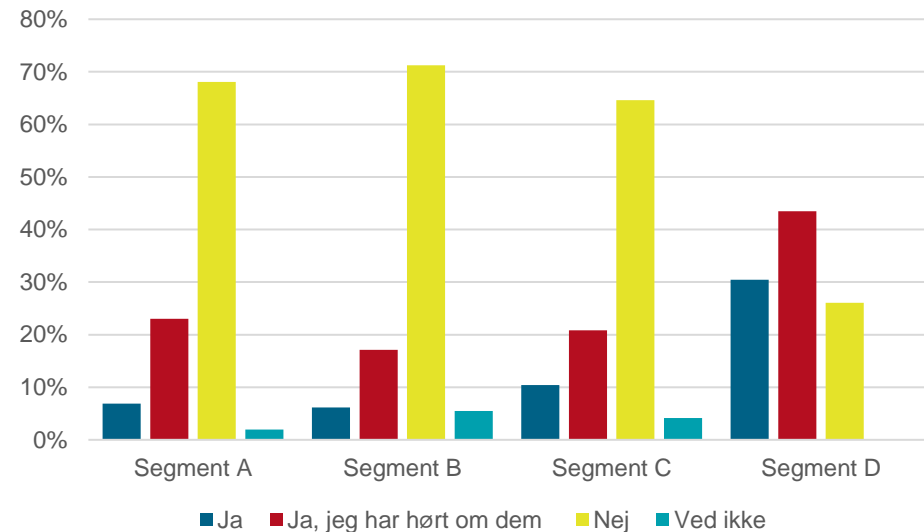
De områder, som FN sætter fokus på med deres verdensmål, er ikke nye. Offentlige myndigheder, videninstitutioner og private virksomheder har længe været optaget af at skaffe verdens borgere rent vand, bæredygtig energi og afskaffe sult blandt meget andet.

Men i hvor høj grad har virksomheder og operatører på fødevarerområdet kendskab til Verdensmålene? Det er de blevet spurgt om.

Figur 7.1 viser virksomhedernes kendskab til FN's verdensmål på tværs af segmenterne. En tydelig konklusion fra figuren er, at virksomhederne i segment D gennemsnitligt i betydeligt højere grad er bekendt med verdensmålene. I Segment A, B og C er det flere end 60 % af virksomhederne, der ikke har hørt om målene, mens den andel kun er 30 % af virksomhederne i segment D.

Flere af virksomhederne, der har deltaget i innovationsforløb (segment D), tænker også verdensmålene ind i deres produktion og virksomhedsstrategi, og enkelte har bygget deres virksomhed op omkring dem.

Figur 7.1: Virksomhedernes kendskab til FN's verdensmål fordelt på de fire segmenter



N: 561

Spørgsmål: Er du bekendt med FN's verdensmål?

Vi har bedt en række af virksomhederne om at uddybe deres forhold til verdensmålene:

**Tabel 7.1: Virksomhederne i segment D om FN's verdensmål**

Virksomhederne er i høj grad bekendte med FN's verdensmål og flere tænker dem også ind i deres produktion og virksomhedsstrategi, og enkelte har bygget deres virksomhed op omkring dem.

Det er en naturlig del af vores DNA. Uden at vide det. Tror jeg vi lever op til alle krav. En meget etisk virksomhed. FFI deltager

En af grundene til, at jeg lavede hvidblomstrede raps er, at de ikke tiltrak så mange skadedyr så man kan spare sprøjtning, så der kiggede jeg efter at det skulle være miljøvenlig. Raps til salat har det fortrin, at det producerer 40 procent mere pr kvadratmeter end salater i samme kategori, så det er også en kæmpe gevinst. Dermed taler det lidt ind i målene uden det er sådan en direkte kobling. FFI deltager

Ja bestemt. Det er i vores DNA. Det er hele udfordringen med at levere gode fødevarer til en stigende verdensbefolkning på en bæredygtig måde, Det er en politik vi følger med i. Det bør man vide noget om, og tale med sit supermarked om. Det er meget vigtigt. FFI deltager

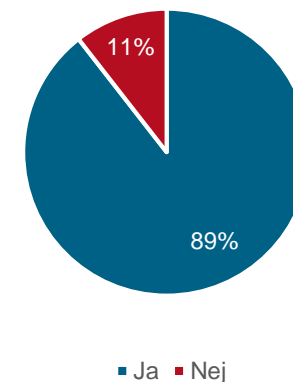
Ja dem er jeg bekendt med. Det handler jo i høj grad om en mere bæredygtig effektiv måde at producere fødevarer på. En del af det er mere ansvarlig produktion og ansvarligt forbrug. Det er jo essentielt for os. Det er hele rationalet bag vores virksomhed. Vi skal have mere ansvarlige forbrugsmønstre og produktionsmønstre, og det gælder i høj grad i den vestlige verden. FFI deltager

Andre virksomheder inddrager dog ikke målene i lige så høj grad, da de ikke mener, at deres virksomhed kan gøre en forskel.

Ja, men vi kommer ikke til at redde verden. Det kan vi sku ikke. Der er mange af dem, hvor det vil være rart at kunne være med til – sundhed og trivsel, men mange af dem kan vi ikke påvirke herfra vores virksomhed. FFI deltager

Der er naturligvis mange kilder til at opnå kendskab til målene. Der skrives om dem i pressen, der arrangeres konferencer m.v. Men hvis de midtjyske virksomheder skal blive fortrolige med dem og bringes til at overveje deres mulige relation til dem, så vil det være af afgørende betydning, at operatører og leverandører kan formidle kendskabet og gøre virksomhederne fortrolige med dem. Undersøgelsen viser at stort set alle operatører og leverandører til fødevarer har kendskab til målene.

Figur 7.2: Operatørernes kendskab til FN's verdensmål

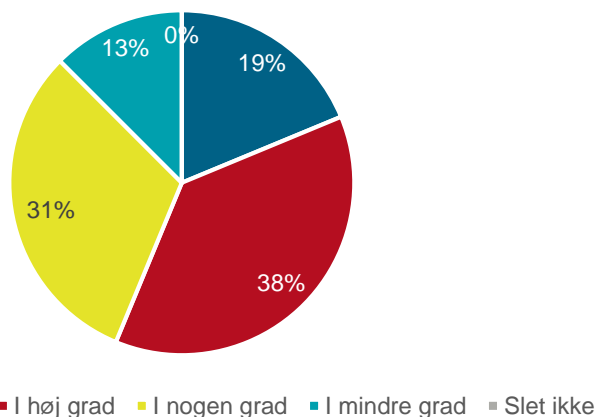


N: 19  
Spørgsmål: Er du bekendt med FN's verdensmål?



Hvis operatørerne skal bringe verdensmålene i spil over for virksomhederne, så skal de se muligheder i dem. Vi har derfor spurgt operatørerne, i hvilket omfang de ser nye forretningsmuligheder for virksomhederne i målene. Besvarelserne viser, at de i vidt omfang ser muligheder i målene.

Figur 7.3: Operatørernes vurdering af, hvorvidt FN's verdensmål skaber grundlag for nye muligheder



N: 16  
Spørgsmål: Ser I nye forretningsmuligheder for virksomhederne ved FN's verdensmål?

Selvom operatørerne finder at målene skaber grundlag for nye muligheder, så peges der dog også på, at målene har større betydning på policyniveau end på virksomhedsniveau.

Tabel 7.2: Operatørerne om FN's verdensmål

Grundlæggende kan operatørerne godt se meningen og mulighederne med FN's verdensmål. Flere fremhæver, at det er vigtigt, at verdensmålene sættes ind i den eksisterende sammenhæng.

Der er også nogle af operatørerne, der er lidt bekymrede ift. at bruge verdensmålene, da de er meget brede og generelle, og derfor kan det blive lidt fluffy.

*Verdensmålene giver mere mening for os end virksomhederne.* Videninstitution

*Virksomhederne er optaget af det i den kontekst, at det er noget, der kan drive efterspørgsel.*

*Det kan sagtens give rigtig fin mening fra vores stol, men den skal ikke skamvrides, fordi for den enkelte virksomhed er det ikke det afgørende. Men det kan give anledning til at drøfte relevante tematikker.* FFI operatør

Nogle har dog også forslag til, hvordan man kan gribe udbredelsen af målene og mulighederne i dem ud

*Hvis man vil lave et event skal man beskrive hvis det henvender sig til et af målene, og hvordan de gør det. Jeg tror de helt store virksomheder er opmærksomme på verdensmålene.* Engage operatør

*Jeg tror det kunne være interessant at lave konkrete arrangementer hvor man inviterer virksomhederne ind og taler om det, og om udfordringer og tænker innovativt. Det kan godt bruges især på fødevarerindustrien.* Engage operatør

## 7.2 Integration af Verdensmålene i strategien

Som det er fremgået, så er der mange af operatørerne, der kan se relevansen af verdensmålene som en strategisk ramme og en del virksomheder, der allerede agerer i overensstemmelse med målene. I den forstand kan man tale om en åben spillebane, som Region Midtjylland nu kan trække streger på og definere spilleregler for. I det følgende vil vi give vores bud på, hvilke spørgsmål, det vil være relevant at tage stilling til, og hvor vi ser muligheder for at hente inspiration og konkrete eksempler på, hvordan en sådan opgave kan gribes an.

Der skal indledningsvis tages stilling til to grundlæggende spørgsmål:

1. Hvem kan få adgang til indsatsen?
2. Hvordan skal der følges op på indsatsen?

### 7.2.1 Hvem skal have adgang til indsatsen?

Skal fødevarerindsatsningen kun være for virksomheder, der agerer i overensstemmelse med FN's Verdensmål? Og skal det gælde hele virksomheden, eller er det nok at et konkret projekt, som der søges midler til, er i overensstemmelse med målene?

Ovenstående vil være de første spørgsmål, der skal tages stilling til. Her vil der kunne hentes inspiration i de screeningskriterier, der anvendes i andre "grønne" ordninger, såsom GUDP, MUDP og EUDP, Den Grønne Investeringsfond eller i andre regionale projekter inden for prioriteten "Innovativ og bæredygtig vækst i virksomheder"; eksempelvis Region Midtjyllands egen indsats for cirkulær økonomi.

MUDP, EUDP og Den Grønne investeringsfond har alle valgt at operere med nogle udvalgte områder, inden for hvilke de støtter projekter. Det vil sige, at det er teknologien eller udfordringen, der definerer, hvilke projekter der falder inden for programmernes formål.

I GUDP er der udviklet 8 vurderingskriterier, som projekterne bliver vurderet og scores på. De fem af kriterierne er miljømæssige, mens de sidste tre handler om økonomisk bæredygtighed. Herved kommer projektets karakteristika frem i et spindelvævs-diagram, der udgør et samlet vurderingsgrundlag.

I EUDP og MUDP er fokus meget på bidrag til den teknologiske udvikling inden for udvalgte områder, der på forhånd er udpegede særligt perspektivrige. Den Grønne Investeringsfond er uafklaret og tager foreløbig stilling på ad hoc basis.

Det er umiddelbart svært at se, at Region Midtjylland på samme måde kan udvælge bestemte fødevareteknologier, som afgrænsende for fremtidig støtte. Omvendt viser en gennemgang af den nuværende projektportefølje, at flere af projekterne nok ikke ville have fået støtte, hvis der skal kunne skabes en klar forbindelse mellem projektet og verdensmålene. Det gælder ud fra en meget overfladisk vurdering f.eks. virksomheder/projekter som Smartbake, Højer Pølser, WY Destillery, Njord Gin, Pure Shots, CPH Beverage og Nørrebro.

Som en første og pragmatisk løsning kunne man derfor bede ansøgere om at relatere deres projekter til verdensmålene, og så foretage en vurdering af, hvor stærk koblingen synes at være.

### 7.2.2 Skal fokus ligge på produktionen, produktet eller forbruget?

Den næste udfordring med at operationalisere målene er, om det er selve produktionen og produktionsprocessen, der skal vurderes, om det er produktet, eller om det er den belastning og/eller nytte der følger af forbruget, der skal lægges til grund for vurderingen.

I Evalueringen af MUDP tages dette spørgsmål op, idet langt de fleste effekter af dette program helt igennem afhænger af, i hvilket omfang de udviklede teknologier implementeres og i givet fald hvilken eksisterende teknologi, der for-

trænges<sup>11</sup>. I denne evaluering tages helt konkret stilling til, hvilken grad af implementering af den nye teknologi, der kan konstateres, hvorefter den miljømæssige effekt skønnes konkret.

I de øvrige ordninger har vi ikke fundet andre veludviklede metoder for vurdering af de afledte effekter, så der er ikke meget hjælp at hente.

Samlet set vil vi derfor anbefale,

1. At ansøgere fremover skal redegøre for, hvordan deres projekt relaterer sig til FN's Verdensmål, og at der tages stilling fra sag til sag.
2. At det tydeliggøres, hvad der skal til for at den ønskede positive effekt kan opnås – eksempelvis substitution af et eksisterende produkt eller teknologi.
3. At der i forbindelse med evaluering foretages en konkrete vurdering af, hvilken markedsindtrængning et nyt produkt eller teknologi har opnået, og hvilken konkrete effekt i relation til målene, der kan skønnes på det grundlag.

Ovenstående kan virke meget håndholdt og ad hoc baseret, hvilket er en konsekvens af, at vi ikke har kunnet finde gode, klare og holdbare principper i andre eksisterende ordninger, som man kan læne sig op ad.

I første omgang vil ovenstående dels bidrage til at skærpe opmærksomheden, dels skabe grundlag for at der hen ad vejen kan formuleres klarere kriterier.

---

<sup>11</sup> Niras, DTU Miljø og Damvad Analytics (2017): "Evaluering af Miljøteknologisk Udviklings- og Demonstrationsprogram".

### 7.3 Eksempler på virksomheder, der arbejder med FN's Verdensmål

Mange virksomheder er som nævnt opmærksomme og arbejder i større eller mindre omfang i overensstemmelse med dem. Men det er vigtigt at være opmærksom på kausaliteten. I denne tidlige fase af verdensmålene finder vi helt overvejende virksomheder, der hele tiden har været opmærksomme på bæredygtig, økologi m.v., og som nu ser at denne tilgang til produkter og produktion også flugter med tankerne bag FN's Verdensmål. Men vi ser endnu ikke virksomheder, der under indtryk af verdensmålene har genovervejet deres produkter eller produktion. Det vil vi formentlig komme til at se, efterhånden som kendskabet udbredes og efterhånden som gode eksempler på, hvordan man i praksis kan tænke målene ind i sin produktion og produkter, bliver tilgængelige. Men der er vi helt overvejende ikke endnu.

I forbindelse med denne analyse har vi både spurgt til virksomhedernes kendskab til FN's Verdensmål, men også fulgt op for at få indblik i, hvilke af målene virksomhederne ser muligheder i og/eller at de kan bidrage til at realisere, samt konkrete eksempler på, hvordan de i praksis producerer i overensstemmelse med målene. I den forbindelse er vi kommet i kontakt med i alt 18 forskellige fødevarer- og virksomheder. Hertil har vi lagt vores baggrundskendskab om virksomheder, der er optaget af "den grønne dagsorden" i bredere forstand og som arbejder med cirkulær økonomi eller lignende indsatser.

På den baggrund har vi identificeret 5 forskellige typer af virksomheder, der demonstrerer forskellige måder at forholde sig til målene:

1. **Den mulighedssøgende virksomhed** er drevet af de forretningsmæssige muligheder, som den globale fødevarerituation skaber, og kan komme fra mange andre brancher end fødevarer.
2. **Den aftryksbevidste virksomhed** er meget opmærksom på ressourceforbruget forbundet med fødevarerproduktionen og prøver at finde veje til at reducere det mest muligt.
3. **Den økologiske og socialt ansvarlige virksomhed** er optaget af bæredygtighed i både miljømæssig og social forstand og herunder ikke mindst dens samspil med lokalsamfundet.
4. **Fairtrade virksomheden** har handel med 3. verdens lande som fundament og er meget opmærksom på at bidrage til at skabe udvikling og agere ansvarligt i forhold til deres samhandelspartnere og hele vejen til de lokale producenter.
5. **Den folkeligt engagerende virksomhed** er ikke alene opmærksom på sin egenproduktion, men søger også at oplyse og påvirke forbrugerne til at foretage bæredygtige valg.

I den følgende har vi givet korte eksempler på hver af disse typer af virksomheder for derved at give nogle billeder af, hvilke virksomheder vi ville forvente at se som potentielle ansøgere til evt. fremtidige fødevarerindsatninger med fokus på FN's Verdensmål.

### 7.3.1 Den mulighedssøgende virksomhed

#### Hannemann Engineering



Eksempel på virksomhed der kommer fra den teknologiske side og ser muligheder i behovet for nye veje i fødevarerforsyningen.

Hannemann Engineering producerer håndterings- og automationsudstyr til industrien, blandt andet rullebaner.

"Vi skal producere insekter til middagsbordet" - det er visionen bag et nyt 3-årigt udviklingsprojekt, "inVALUABLE", som Hannemann Engineering er gået ind i med store ambitioner og drømme. Innovationsfonden har investeret et to cifret millionbeløb i projektet og det skal udføres af et konsortium bestående 11 partnere, som enten er eksperter eller entreprenører, og en internationalt førende insektproducent.

Hannemann Engineering skal producere en skræddersyet håndteringsmekanik og den mekaniske produktion til insektproduktionen.

Målet med projektet er at få etableret insektfabrikker i Danmark, der kan producere melorme baseret på fødevarerester fra andre produktioner, for eksempel rester fra bageren. Og det er big business. Forventningen er en årlig omsætning på 200 til 300 millioner kroner, og at 100 til 200 personer kan beskæftiges.

Pressemeddelelsen: <https://www.teknologisk.dk/vi-skal-producere-insekter-til-middagsbordet/37827>

### 7.3.2 Den aftryksbevidste fødevarer virksomhed

#### SYNGJA



Vigtige verdensmål for virksomheden: 2 (Stop sult), 3 (Sundhed og Trivsel), 12 (Ansvarligt forbrug og produktion), 13 (Klimaindsats).

Virksomheden er verdens eneste leverandør af grøntsagsjuice, der er rig på både B12 (et vitamin i animalske produkter) og fårekyllinger. Fårekyllinger kræver op mod 2000 gange mindre vand at producere i forhold til mange andre fødevarer.

*"Ja dem [FNs verdensmål] er jeg bekendt med. Det handler jo i høj grad om en mere bæredygtig effektiv måde at producere fødevarer på. En del af det er mere ansvarlig produktion og ansvarligt forbrug. Det er jo essentielt for os. Det er hele rationalet bag vores virksomhed. Vi skal have mere ansvarlige forbrugsmønstre og produktionsmønstre, og det gælder i høj grad i den vestlige verden."*

*"(...) at få B12 vitamin og samtidig holde fast i den grønne omstilling og spise mindre kød, det er en udfordring. Det mener vi, at vi kan være med til at løse. Fårekyllinger er meget lidt ressourcekrævende at producere, og det gør også at man kan producere mere på mindre input, og dermed være med til at stoppe sult."*

<https://www.syngja.dk>

### 7.3.5 Den økologiske og socialt ansvarlige virksomhed

#### BORNHOLMS MOSTERI



Vigtige verdensmål for virksomheden: 3 (Sundhed og trivsel), 7 (Bæredygtig energi), 13 (Klimaindsats) og 15 (Livet på landet).

Bornholms Mosteri fremstiller i en gammel fiskefabrik på Rønne Havn certificeret økologisk saft og most med socialt ansvar: "Vi er en social virksomhed med et samtidigt fokus på økologi og bæredygtig produktion".

I overensstemmelse med en af visionerne bag mål nr. 13, Klimaindsats, anvender mosteriet ingen sprøjtemidler i produktionen, og kunstige tilsætningsstoffer i læskedrikkene er udelukket hos Bornholms Mosteri: "Vi minimerer sukker og bruger ingen tilsætningsstoffer. Vi sætter en ære i at ren dyrke råvarens originale smag samt fremelske potentialet – naturligt såvel som menneskeligt."

Rummeligheden overfor sårbare borgere er stor hos Bornholms Mosteriet. Virksomheden sætter en ære i at bidrage til realiseringen af verdensmål nr. 3, Sundhed og trivsel: "Over halvdelen af medarbejderstaben består af psykisk sårbare borgere, og vi har forpligtet os til fortsat at skabe beskæftigelsesmuligheder for socialt udsatte på Bornholm".

<http://www.bornholmmosteri.dk>

### 7.3.6 Fairtrade virksomheden

#### MOLS KAFFERISTERI



Vigtige verdensmål for virksomheden: 1 (Afskaf fattigdom), 8 (Anstændige jobs og økonomisk vækst), 12 (Ansvarlig forbrug og produktion).

Mols Kafferisteri er et lille risteri med egen kaffebar på Danmarks 'næse'. Kafferisteriet åbnede i 2014. Risteriets grundlæggere er meget optaget af kaffens rejse fra busk til en kop kaffe. De udvælger derfor deres leverandører meget nøje.

Virksomheden udvælger blandt, hvor de skal købe deres kaffebønner efter verdensmål nr. 8: "Vi køber vores kaffebønner direkte fra dem, der dyrker kaffen – og fra plantager, som vi selv har besøgt. Vi er meget optaget af, at de bønder, som vi handler med får deres betaling, og behandler deres medarbejdere godt!

"Vi arbejder på at skabe langvarige relationer til kaffebønderne, og derfor bruger vi tid sammen med dem – og besøger plantagerne med jævne mellemrum."

<http://molskafferisteri.dk>

### 7.3.7 Den folkeengagerende virksomhed

#### Brandbygegaard



Vigtige verdensmål for virksomheden: 3 (Sundhed og trivsel), 6 (Rent vand og sanitet), 7 (Bæredygtig energi), 8 (Anstændige jobs og økonomisk vækst), 11 (Bæredygtige byer og lokalsamfund), 12 (Ansvarligt forbrug og produktion), 13 (Klimaindsats), 15 (Livet på landet)

Udover at være et økologisk landbrug med dertilhørende restaurant afholder Brandbygegaard kurser i "vejen fra jord til bord" som en del af teambuilding for andre virksomheder. De underviser i alt lige fra de gode råvarer til selve madlavningen. Kursisterne får lov at opleve hvordan livet på landet er som økologisk landmand.

"Vi lægger en stor indsats i at ændre det nuværende fødevarer system både som udadvendt formidlingsvirksomhed (forlag, foredrag, via sociale medier, artikler m.m.) og praktisk ved at have et økologisk landbrug med dyrkning af æbler og druer til forædling på stedet - i landdistrikt, tillige med høj grad af besøgsaktivitet, oplevelsesøkonomi og gastronomi. Sidstnævnte baseret på gårdens egne råvarer og drikkevarer fra vinhus og bryggeri."

"Der bruges så vidt muligt råvarer af egen avl – usprøjtede afgrøder: frugt, bær, kartofler og grøntsager. Indkøbte varer som mælk, fløde, smør, sukker m.m. er af økologisk oprindelse."

<https://brandbygegaard.wordpress.com/>

### 7.3.8 Nye typer af virksomheder i fødevarerindsatsningen?

Som det fremgår af de fem små cases, så er det en anden type virksomheder, der på nuværende tidspunkt orienterer sig imod FN's Verdensmål, end de virksomheder, der i øjeblikket primært deltager i innovationsforløbene i Region Midtjylland (segment D). På nær den mulighedssøgende virksomhed, så er der helt overvejende tale om virksomheder, der ikke er vækstorienterede i traditionel forstand – og i den forstand som opfølgningen i kapitel 4 var udtryk for.

Mange af de virksomhedsledere, som vi er kommet i kontakt med i forbindelse med denne undersøgelse, er optaget af at bidrage til "en bedre verden" i bred forstand og af at deres virke og beskæftigelse af meningsgivende for dem, snarere end af at skabe vækst. Faktisk er der flere af dem, der slet ikke ønsker vækst i traditionel forstand.

Det ene udelukket ikke det andet. Det kan udmærket være vækstorienterede virksomheder, der samtidigt bidrager til en grønne og sundere verdens ved at producere varer, der, hvis de erstatter andet fødevarerproduktion og -forbrug, vil reducere miljøbelastningen ved fødevarerproduktionen.

Men generelt er der ingen tvivl om, at en orientering mod FN's Verdensmål vil åbne for en generel diskussion af vækstbegrebet og dermed også det overordnede formål med fødevarerindsatsningen. I den forbindelse vil vi – i tråd med resten af denne analyse – anbefale at fokusere på udvikling af virksomhedernes innovationskultur og -kapacitet, og turde stole på den forskning, der viser, at forbedret innovationskultur, skaber øget innovation, der igen skaber øget vækst.

# Analysens grundlag

Dette bilagsafsnit har til formål at skabe transparens i dataindsamlingen, databehandlingen og formidlingen af resultaterne.

Figur 8.1: Datagrundlaget for rapporten

	Segment A	Segment B	Segment C	Segment D	Operatører
Antal surveybesvarelser <sup>1</sup>	397	176	84	32	23
Svar-% <sup>2</sup>	≈3 %	≈ 5 %	38 %	34 %	71 %
Interviews	.	.	.	11	13 (+3 videninstitutioner)

Note: 1) Inkluderer både gennemførte og ufuldstændige besvarelser, 2) Antal surveybesvarelser i forhold til den samlede population af fødevarer virksomheder/operatører indenfor det enkelte segment.

I afrapporteringen af resultaterne fra surveys er medtaget både gennemførte og ufuldstændige besvarelser, derfor varierer antallet af besvarelser indenfor samme segment fra figur til figur.

De fire surveys til de fire forskellige analysesegmenter er opbygget i 6 moduler med hver sine spørgsmål. Modulopbygningen gør det muligt at sammenligne besvarelser på tværs af segmenterne. Nedenstående figur 8.2 redegør i en moduloverskrift for de spørgsmål de enkelte segmenter har fået. Den bagvedliggende logik er, at jo dybere involveret i fødevarer satsningen en virksomheder har været, desto flere af modulerne har den virksomhed skulle svare på. Således har SMV'er med deltagelse i udviklingsforløb med direkte økonomisk støtte (primært FFI) fået stillet spørgsmålene fra alle seks spørgsmålsmoduler.

Figur 8.2: Modulopbygning af surveys

	Segment A	Segment B	Segment C	Segment D
Kendskab				
Udviklingspraksis				
Værdi af deltagelse				
Facilitering				
Nye måleparametre				
FN's Verdensmål				



### Systematisk behandling og analyse af interviews

Vi har kodet og analyseret interviews med operatører og virksomheder i analyseprogrammet NVivo. Konkret har behandlingen og analysen af interviewene bestået af:

- **Kodeliste:** På baggrund af interviewguiden er udarbejdet en kodeliste.
- **Lukket kodning:** På baggrund af kodelisten er alle interviews kodet systematisk. Dette sikrer, at de samme analysespørgsmål systematisk og konsistent stilles til alle interviewene. For at sikre validiteten og reliabiliteten i kodningsprocessen er alle interviews med virksomheder kodet af den samme koder og det samme med interviews med operatører.
- **Displayanalyse<sup>12</sup>:** Selve analysen af datamaterialet vil foregå ved displaykonstruktion, hvor der systematisk ledes efter mønstre på tværs af udvalgte parametre.

Figur 8.3: Kodeliste for interviews med virksomheder

Overkode	Underkode	Forklaring
Virksomhedsbeskrivelse		Beskrivelse af virksomheden
Deltagelse i FFI/Engage	Kendskab	Hvor har virksomheden hørt om programmet
	Motivation	Hvad motiverede virksomheden til at deltage i programmet
	Aktiviteter	Hvilke konkrete aktiviteter har virksomheden gennemført eller igangsat
Udbytte		Hvad har virksomheden konkret fået ud af deltagelsen

<sup>12</sup> Yderligere om display og displayanalyse, se Peter Dahler-Larsen (2002), At fremstille kvalitative data, Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Vurdering	Positiv	Virksomhedens positive vurdering af programmet
	Negativ	Virksomhedens negative vurdering af programmet
FN	Kendskab	Virksomhedens kendskab til FN's verdensmål
	Muligheder	Hvilke muligheder virksomheden ser i FN's verdensmål

Figur 8.4: Kodeliste for interviews med operatører

Overkode	Underkode	Forklaring
Operatørniveau	Udbytte	Operatørens/leverandørens udbytte af at deltage i fødevarsatsningen
	Motivation	Operatørens/leverandørens motivation for at deltage i fødevarsatsningen
	Kompetencer	De kompetencer operatørerne/leverandørerne bidrager med
	Styregruppen	Styregruppens rolle og styregruppens sammensætning
Programniveau	Fremtidsperspektiv	Hvilke forhold der bliver centrale for fødevareraktiviteter
	Udfordringer/muligheder	Hvilke muligheder og udfordringer ovenstående afføder, særligt i forhold til programmer
Virksomhedsniveau	Rekruttering	Hvordan operatørerne/leverandørerne oplever rekrutteringen af virksomheder
	Virksomhedernes udbytte	Hvad operatørerne og leverandørerne opfatter at virksomhederne får ud af programmet
	Måleindikatorer	Hvordan overstående skal måles

FN	Kendskab	Operatørens/leverandørens kendskab til FN's verdensmål
	Muligheder	Hvilke muligheder operatørerne/leverandørerne ser i FN's verdensmål
Strategiske pejlemærker	Kendskab	Operatørens/leverandørens kendskab til regionens strategiske pejlemærker
	Brug/fokus	Operatørens/leverandørens opfattelse af regionens brug af pejlemærker og en prioritering heraf
Samarbejdet med regionen		Kommentarer vedrørende operatørernes samarbejde med regionens fødevareteam

Figur 8.5: Bearbejdningen af faciliterings spørgsmål til segment D (grundlaget for figur 5.6)

Spørgsmålsnr.	Forkortelse	Oplevet det som et betydende element af operatørernes facilitering(Y-aksen)	Antal positive svar	Oplevet bidraget til værdiskabelse (X-aksen)	Gns.	RIKO-modellen
1.	Virksomhedsdialog	Dialog om vores virksomheds styrker og udfordringer	6	Brugte god tid på at sætte sig ind i vores virksomheds styrker og udfordringer	2,5	Igangsættende/Opfølgende
2.	Teknologimuligheder	Dialog om muligheder for anvendelse af nye teknologier og processer	5	Orienterede os om muligheder for anvendelse af nye teknologier og processer i vores virksomhed	1,9	Igangsættende/Opfølgende
3.	Markedsdialog	Dialog om forskellige markedsmuligheder, potentialer og begrænsninger	5	Udfordrede os på vores opfattelse af markedsmuligheder, potentialer og begrænsninger	1,6	Opfølgende
4.	Projektdefinering	Stillede spørgsmål der sikrede at vi var enige om projektets retning og mål	8	Stillede spørgsmål der sikrede, at vi var enige om projektets retning og mål	3	Rammesættende
5.	Netværksdialog	Indsigt i vores virksomhedsnetværk og kontakter til videninstitutioner	8	Spurgte ind til vores erfaring med virksomhedsnetværk og kontakter til videninstitutioner	2,4	Igangsættende
6.	Kontaktformidling	Dialog om kontaktmuligheder med særlig viden på felter vi selv mangler	5	Foreslog mulig kontakt til personer med særlig viden indenfor de felter vi selv manglede i projektet	2,9	Igangsættende/Opfølgende
7.	Kravspecifikation	Orientering om de formelle krav til projektet, registrering, deltagere m.v.	16	Sikrede at vi inden ansøgning var orienteret om de formelle krav til projektet, registrering, deltagere m.v.	3,6	Rammesættende
8.	Best practice	Eksempler på hvordan andre virksomheder har løst lignende udfordringer	2	Gav os undervejs gode eksempler på hvordan andre virksomheder har løst lignende udfordringer	2,5	Igangsættende
9.	Projektopfølgning	Løbende opfølgning på tidsplan, fremdrift, udfordringer, samarbejdsproblemer	10	Kontaktede os løbende for at høre om tidsplan, fremdrift, udfordringer eller samarbejdsproblemer	2,9	Kontrollerende
10.	Motivationsskub	Løbende motivation til hvordan vi kan komme videre, hvis projektet halter	3	Gav os et velment skub eller forslag til hvordan vi kunne komme videre, hvis projektet haltedede	2,4	Opfølgende
11.	Aktivitetsopfølgning	Opfølgning for at sikre aktiviteterne er i overensstemmelse med formålet med FFI	5	Kontaktede os løbende for at sikre aktiviteterne var rettet imod støtte-bevillingens hensigt	2,6	Kontrollerende
12.	Registreringsopfølgning	Opfølgning på timeopgørelser og dokumentation	18	Fulgte op på, om vi afleverede korrekt og rettidig opgørelse af ressourceforbrug med henblik på udbetaling af tilskud	3,8	Kontrollerende

