



31 JANUARI 2017

LIVSMEDELSACCELERATORN
2014-2016
SLUTRAPPORT FÖLJEFORSKNING

LENA BLOMBERG,
OCHSTRA AB

Sammanfattning

I Västra Götaland återfinns ca 18% av Sveriges livsmedelsproducerande företag där ca 9000 personer är anställda. Livsmedel är ett av Västra Götalandsregionens prioriterade styrkeområden genom vilket man både vill påskynda utvecklingen mot en hållbar livsmedelsförsörjning i Västra Götaland men också stimulera konkurrenskraften och tillväxten av hållbara företag i hela kedjan från hav och jord till bord.

Livsmedelsacceleratorn (LivA) som startade 2014 med dåvarande SIK som projektägare har som övergripande mål att stärka hållbar utveckling och tillväxt i livsmedelsbranschen i Västra Götaland. LivA riktar sig till nya samt befintliga små och medelstora företag (SMF) och skall utifrån ett helhetsperspektiv underlätta för utveckling av företagets affär, teknik och kompetens. Verksamheten har finansierats av Västra Götalandsregionen och Länsstyrelsen i Västra Götaland.

Följeforskaren Lena Blomberg, Ochstra AB, har haft i uppdrag att genomföra kvalitativa mätningar av LivA:s måluppfyllelse vilket summeras nedan.

LivA är idag en västsvensk mötesplats och utvecklingsplattform som erbjuder tillväxtorienterade livsmedelsföretag behovsanalys, rådgivning och lotsning till lämpliga finansiärer och samarbetspartners för produkt- och affärsutveckling.

I en enkät som besvarades av 33 företag (137 tillfrågade) som haft kontakt med LivA framgår att

- Företagen anser att det är lätt att få kontakt med LivA
- En majoritet anser att insatserna har varit relevanta
- En majoritet har förtroende för att LivA kan hjälpa till i framtiden

När det gäller indikatormålen i ansökan har samtliga överträffats med god marginal även om det i vissa fall är svårt att visa på en tydlig koppling mellan LivA:s insats och den uppmätta effekten. Under perioden har 143 företag besökts, 69 projekt fått hjälp med att söka finansiering varav 39 beviljats finansiering vilket innebär en total projektvolym på 12 MSEK.

Generellt kan sägas att verksamheten har utvecklats mycket väl under 3 årsperioden. Inför den kommande verksamhetsperioden är det viktigt att ta tillvara de verktyg och arbetsätt som varit framgångsrika men också att åtgärda de svagheter och ta tillvara de möjligheter som identifierats. Några av förslagen till åtgärder listas nedan.

- Utveckla hemsidan till en attraktiv plattform för information och interaktion med målgrupper och intressenter.
- Integrera hållbarhetsfrågorna ännu tydligare och visa på konkurrensfördelarna för företagen.
- Medverka till att skapa öppna arenor för hållbar innovationsutveckling och stimulera små och medelstora företag att delta i dessa.
- Anpassa delar av utbudet så att insatserna bättre möter behoven hos medelstora företag
- Utveckla konceptet med innovationsscouting för att öka samverkan mellan små och stora företag.
- Tydliggör rollen som neutral aktör

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Bakgrund.....	4
1. Uppdraget	4
2. Design och genomförande.....	5
2.1 Analys av skriftligt material.....	5
2.2 Intervjuer.....	5
2.3 Enkäter.....	5
2.4 Workshops	6
2.5 Dialog med projektledning	6
2.6 Deltagande i styrgruppsmöten	6
2.7 Deltagande i LivA:s aktiviteter	6
3. Mål	7
4. Resultat	7
4.1 Projektets resultat i förhållande till angivna mål och indikatorer.....	7
4.2 Organisation, ledning och styrning	8
4.3 Hur har LivA arbetat med kommunikation och lärande.....	12
4.4 Hur når LivA ut till företagen i regionen	12
4.5 Hur har LivA lotsat till andra aktörer?.....	14
4.6 Har Liva medverkat till finansiering och genomförande av företagens utvecklingsprojekt?.....	15
4.7 Vad anser företagen om LivA:s insatser	16
5. Summering och analys	21
6. Förslag till prioriterade åtgärder i nästa fas	23

1. Bakgrund

I Västra Götaland återfinns ca 18% (Li 2014) av Sveriges livsmedelsproducerande företag där ca 9000 personer är anställda. Livsmedel är ett av Västra Götalandsregionens prioriterade styrkeområden genom vilket man både vill påskynda utvecklingen mot en hållbar livsmedelsförsörjning i Västra Götaland men också stimulera konkurrenskraften och tillväxten av hållbara företag i hela kedjan från hav och jord till bord.

Västra Götalandsregionen lyfte i sitt handlingsprogram 2013-2015 för Livsmedel och Gröna näringar fram bl.a. följande åtgärder:

- Nyttiggörande av forskning och innovation
- Stärka livsmedelsproduktionen och förbättra tillgången till olika marknader för företag i regionen
- Förnyelse och förstärkning av relationer mellan producent och konsument

Men, man pekade också ut behovet av en effektivare och mer ändamålsenlig organisation för det livsmedelsfrämjande arbetet i regionen och lyfte fram institutssektorns roll i att brygga över mellan den akademiska forskningen och tillämpningen i näringslivet. Samverkan mellan Västra Götalandsregionen och andra finansiärer, bl.a. Länsstyrelsen, sågs som viktigt för att åtgärderna ska bli mer kraftfulla.

I ljuset av ovanstående utvecklades den tidigare verksamheten i Food & Health Concept Center (FHCC) och Livsmedelsacceleratorn (LivA) startade med SIK som projektägare. LivA beviljades finansiering från Länsstyrelsen i Västra Götalands Län och Västra Götalandsregionen fr.o.m. 2014. Projektet planerades inledningsvis att löpa under tre år.

LivA har som övergripande mål att stärka hållbar utveckling och tillväxt i livsmedelsbranschen i Västra Götaland. Projektet riktar sig till nya samt befintliga små och medelstora företag (SMF) och skall utifrån ett helhetsperspektiv underlätta för utveckling av företagens affär, teknik och kompetens.

Målbilden är att vara den första ingången för livsmedelsbranschens behov och fungera som en lots till en bredd av kompetenser. LivA erbjuder även genomlysning av finansieringsmöjligheter och marknad, samt kan vara ett stöd när det gäller utveckling av företagens mervärdeskommunikation. LivA skall också underlätta för nyttiggörande av forskningsresultat och hjälpa till att koppla SMF till forskningsresurser som svarar mot deras behov.

Denna rapport sammanfattar följeforskningen under projektperioden 2014 t.o.m. 2016.

1. Uppdraget

Lena Blomberg, Ochstra AB fick uppdraget av Charlotte Eklund-Jonsson på dåvarande SIK att vara följeforskare för projektet Livsmedelsacceleratorn.

I uppdraget ingick att:

- Att halvårsvis genomföra kvalitativa mätningar av projektets måluppfyllelse.
- Löpande ge process-stöd till projektledningen samt bidra med lärande inom organisationen

2. Design och genomförande

2.1 Analys av skriftligt material

Nedanstående skriftliga dokument samt informationsmaterial har analyserats;

- Projektplan och ansökningar
- Kommunikationsplan
- Hemsida
- Informationsfoldrar
- Power Point presentationer
- Loggdokument avseende kundkontakter
- Minnesanteckningar från styrgruppsmöten
- Lägesrapporter
- Verksamhetsplan

2.2 Intervjuer

Ett antal intervjuer har genomförts. Merparten har skett vid individuella möten. Endast två personer har intervjuats per telefon. Syftet har varit att analysera projektets utveckling och identifiera eventuella problem.

Vid projektets uppstart (våren 2014) intervjuades projektledningen, två representanter från projektägaren (dåvarande SIK, sedermera SP Food and Bioscience), samt finansierarna; Länsstyrelsen i Västra Götalands län (Länsstyrelsen) och Västra Götalandsregionen (VGR). Målsättningen var att kartlägga parternas förväntningar och de frågeställningar som behövde uppmärksammas för att verksamheten skulle fungera på bästa sätt.

Resultaten från intervjuerna presenterades för ledningen vid ett enskilt möte, samt för styrgruppen i samband med en workshop i juni 2014.

Under hösten 2014 intervjuades dessutom ledning och personal samt tre kundföretag. Syftet var att mäta hur verksamheten hade utvecklats och hur företagen uppfattar LivA och nyttan med deras insatser.

2.3 Enkäter

En enkät skickades i ut under hösten 2016 till 137 av de företag som på olika sätt tagit del av LivA:s erbjudanden. 33 av företagen svarade på enkäten som innehöll frågor om:

- Företagens behov av stöd
- Vilka av LivA:s insatser man tagit del av
- Hur kontakterna med LivA har fungerat
- Om insatserna varit relevanta
- Hur man värdesätter olika typer av insatser
- Hur stor tilltro man har till att LivA kan hjälpa företaget i framtiden

Resultatet analyserades och presenterades på ett styrgruppsmöte i december 2016.

2.4 Workshops

Workshop - START

Den 17 juni 2014 arrangerades en workshop för hela styrgruppen. Deltagarna arbetade både individuellt, i mindre grupper och i storgruppen. Syftet var att underlätta styrgruppens arbete genom att i ett tidigt stadium lyfta fram och diskutera synen på:

- Styrgruppen roll
- Förväntningar på projektet
- Hur man kan attrahera kunder och involvera samarbetspartners?

Workshop - HALVTID

Workshop med personal och relaterade projekt inom SP Food & Bioscience (SPFB)

LivA:s personal samt representanter från affärsområdets ledning och från relaterade projekt och enheter inom SPFB deltog i en workshop i juni 2015. Avsikten var att ta fram en SWOT och målbilder inför strategidiskussioner i styrgruppen och arbetet med den egna verksamhetsplanen.

Workshop med styrgruppen

I september 2015 arrangerades en workshop för styrgruppen där arbetet fokuserades på SWOT-analys och målbilder på kort och längre sikt. SWOT analysen gjordes utifrån olika perspektiv; Finansiärernas, projektägarens och kundens. I slutet av workshopen lyftes även personalens SWOT-analys in i den strategiska diskussionen.

Workshop - PERIODAVSLUT

I december 2016 genomfördes en workshop där både styrgruppen och personalen deltog. Deltagarna delades in i tre grupper; externa (företag), finansiärer och projektägare samt personal. Övningen inleddes med en SWOT-analys därefter arbetade grupperna med positionering, inriktning och finansiering 2020.

2.5 Dialog med projektledning

Följeforskaren har haft enskilda möten med projektledningen vid femton tillfällen för att få en statusuppdatering och för att fungera som bollplank i frågor som projektledningen haft behov av att diskutera.

2.6 Deltagande i styrgruppsmöten

Följeforskaren har deltagit i merparten av styrgruppens möten för att följa och kommentera styrgruppens arbete och diskussioner. Vid några tillfällen har resultat från följeforskningen presenterats för styrgruppen.

2.7 Deltagande i LivA:s aktiviteter

Följeforskaren har deltagit vid tre olika typer av aktiviteter som genomförts av LivA;

- Finansieringsnätverkets möte
- Food Venture & Partnering Day 2016
- Företagsbesök

Syftet var att studera hur aktiviteternas utformning och interaktiviteten mellan företagen och LivA samt mellan företagen och olika aktörer fungerade.

3. Mål

De mål som finns angivna i projektplanen och ansökan till Västra Götalandsregionen är:

Övergripande målsättning

- Bidra till kunskapsspridning och kompetensutveckling
- Stimulera till samverkan mellan samhälle, industri och akademi
- Fungera som en utvecklingsplattform för livsmedelsindustrin

Indikatormål

- 100 arbetstillfällen i privata företag
- 5 nya företag
- 30 kundmöten med enskilda företag
- 50 privata och/eller offentliga aktörer som samverkar
- 40 företag och/eller organisationer som deltar i kompetenshöjande insatser
- 5 ansökningar om extern finansiering

4. Resultat

4.1 Projektets resultat i förhållande till angivna mål och indikatorer.

Övergripande målsättning

- **Bidra till kunskapsspridning och kompetensutveckling**

LivA har bidragit till kunskapsspridning och kompetensutveckling genom följande insatser:

Uppsökande verksamhet

Nästan hälften av alla små och medelstora livsmedelsföretag i regionen har besökts och deras behov har analyserats.

Finansieringsnätverket

Sju träffar har genomförts på några platser i regionen där ca 100 unika företag har deltagit. Idag finns 90 personer i nätverket.

Workshops om affärsutveckling

23 entreprenörsgupper deltagit i Business Model Canvas workshops.

- **Stimulera till samverkan mellan samhälle, industri och akademi**

Genom en aktiv lotsfunktion och ett nära samarbete med nationella myndigheter och organisationer, regionala stödaktörer, stora företag och konsulter har LivA stimulerat till ökat samarbete mellan samhälle, industri och akademi. Totalt har ca 60 aktörer samverkat i olika konstellationer.

- **Fungera som en utvecklingsplattform för livsmedelsindustrin**

LivA har utvecklats i riktning mot att bli en utvecklingsplattform för livsmedelsindustrin i Västsverige. Företag med utvecklingsbehov såväl stora som små tar idag kontakt med LivA för att få råd, hjälp vid ansökningar om finansiering och för att hitta rätt partner för utveckling av sina produkter/tjänster eller företaget affärsmodell och marknad.

Indikatorer

Ett antal indikatorer för att mäta hur LivA bidrar till hållbar utveckling och tillväxt i regionens livsmedelsföretag målsattes i ansökan. Det uppmätta resultatet visar att LivA med god marginal har överträffat samtliga mål. (se tabell med specifikationer och kommentarer nedan).

INDIKATORER	MÅL	RESULTAT	KOMMENTAR
Arbetsstillfällena i privata företag	100	*125	Ökning av antalet anställda (2014-2015). Baseras på uppföljning av bolag med fler än 10 anställda där LivA gjort enskilda insatser (23 bolag). <i>*Dock svårt att härleda exakt vilken inverkan LivA haft.</i>
Nya företag	5	10	<ul style="list-style-type: none">• Hassan Consulting• OlsAro• Nau Drinks• Hakuna Mat• So Fungy!• Nordic Superfood• Lantfisk (omstart/nysatsning)• Nanopas• Hidden in Grains• Gärdhems mejeri (omstart/nysatsning).
Antal privata och offentliga aktörer som samverkar	50	Ca 60	SP FB, Industriell Dynamik, Exportrådet, Lokalproducerat i Väst, Lantmännen, Agroväst, Venture Cup, Chalmers, Göteborgs universitet, Connect Väst, Vinnova, Västra Götalandsregionen, Region Skåne, Livsmedelsföretagen, SLU, EEN, Business Region Göteborg, Arla, privata konsulter, + 39 företag som samverkat med minst 1 annan part i projekt.
Antal företag/organisationer som deltar i kompetenshöjande aktiviteter	40	123	Totalt har ca 100 unika företag deltagit i nätverksträffar och 23 entreprenörsgupper deltagit i Business Model Canvas workshops.
Antal kundmöten med enskilda företag	100	189/143	189 besök 143 unika företag
Antal ansökningar om extern finansiering	5	65	Avser företag som fått stöd från LivA inför/vid ansökan till finansierare. LivA har även för egen del ansökt om finansiering från ERUF för att stärka kompetens-utvecklingsinsatserna.

4.2 Organisation, ledning och styrning

Styrgruppens syn på verksamheten under den inledande perioden

Vid projektets uppstart (våren 2014) intervjuades två representanter från projektägaren (SIK), samt representanter från finansierarna; Länsstyrelsen i Västra Götalands län (Länsstyrelsen), och Västra Götalandsregionen (VGR).

Resultatet från intervjuerna sammanfattas nedan:

- Det fanns en positiv grundsyn på LivA och en vilja att aktivt hjälpa till.
- Man ansåg att det är en tillgång att LivA är en del av SIK.
- Det fanns en viss oro över att steget från FHCC till LivA drar ut på tiden.
- Det sågs som viktigt att LivA snabbt kommer ut till företagen.

- Såväl ägare som finansiärer ansåg att det böra vara en tyngdpunkt mot befintliga SMF.
- Det fanns delvis olika syn på vad LivA ska bidra med och hur man skall balansera allmän affärsutveckling och innovationsprocessen i sin helhet.
- När det gäller hälsokommunikation fanns det en viss osäkerhet runt vilken vikt detta bör ha i LivA:s erbjudande.
- Förväntningarna handlade både om att stärka regionens livsmedelsprofil och SIK:s utbud, men främst om att man vill se konkreta utvecklingsresultat i regionens SMF.

Personalens syn under den inledande perioden

I november 2014 intervjuades verksamhetsledaren och övrig personal. Totalt tre personer.

Vad tycker du är de viktigaste resultaten av era insatser?

- Vi har fått positiv respons från både SIK/SP FB och företagen
- VGR ser våra insatser som ett viktigt kvalitetsmått när de överväger finansiering till företag som vi har analyserat
- Att ha genomfört en workshop som gett deltagarna insikter och ny kunskap
- Att företagen ser att de har ett utvecklingsbehov och att utveckling kan ge tillväxtmöjligheter
- Att företagen fått finansiering från andra med hjälp av LivA:s insatser
- Att det landar projekt på SIK/SP FB
- Att vi synliggjort oss och att vi blir kontaktade på olika sätt.

Vad skulle du vilja förändra?

- Vi är i ständig förändring och utveckling och det bör vi fortsätta med
- Vi bör definiera vår roll i FoU projekt
- Antalet mantimmar behöver öka - vi kan göra mer om vi har mer resurser
- Tydliggöra hur balansen mellan insatser i projekt och SMF bör vara.
- Målsätta hur balansen mellan "stödinsatser" och eventuella debiteringsbara projekt skall vara på kort och på lång sikt

Drömscenario om 5 år?

- Att bli nationella. Flera noder med gemensamma metoder och verktyg
- Vi har hittat fler samarbetspartners nationellt.
- Vi jobbar nationellt och internationellt.
- Vi har etablerat oss i regionen och har besökt alla relevanta företag
- LivA förfogar över viss projektfinansiering till företagen
- Vi har återkommande event som stödjer verksamheten
- Företagen kontaktar oss och den uppsökande delen har minskat
- Att våra erbjudanden om hälsokommunikation och marknadsanalys attraherar fler kunder

Strategiskt utvecklingsarbete

Vid fyra tillfällen arrangerades strategiska workshops med olika grupperingar vars syfte var att både analysera nuläget och blicka framåt.

Workshop - START

Den inledande workshopen med styrgruppen handlade om att synliggöra både förväntningar och farhågor - på varandra och på projektet, få en samsyn på hur styrgruppen skulle arbeta och vilka frågor som är viktiga att belysa och diskutera. Avslutningsvis diskuterades även

målbilden på 3 respektive 5 år sikt. Resultatet av workshopen var framför allt att styrgruppen tidigt hittade sin roll och sitt arbetssätt och att man tillsammans skapade förutsättningar för en öppen och kreativ diskussion där alla fick utrymme. Vid slutet av workshopen fick ledamöterna reflektera kort över vad de tog med sig hem; *”Engagemang! Större än jag trodde! Framtidshopp! Början på något stort!”*

Workshops vid halvtid

I den första workshopen som genomfördes i halvtid deltog LivA:s medarbetare och några personer från relaterade projekt på SP Food & Bioscience (SPFB). Workshopen inriktades på analys av status i nutid men också hur projektet borde utvecklas på sikt. Den gemensamma SWOT-bilden som togs fram synliggörs nedan:

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Helhet (Erbjudande & Kompetens) • Dynamiskt och stort nätverk • Effektiv process • Offentlig finansiering • Profilerar utåt & Starka varumärken 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otydlighet • Saknas smörjmedel - finansiering att dela ut • Personbundet • Regional avgränsning • Har problem med att mäta effektmål • Projektet inte tillräckligt bra integrerat i SP:s verksamhet
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stort intresse för livsmedelsutveckling lokalt/regionalt • Växla upp verktyget nationellt / internationellt • Delaktighet i regional utveckling (påverkan, styrning) • Påverkansmöjligheter för företag och akademien 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • För många likvärdiga aktörer • Organisatoriska strukturer som förhindrar projektlandning • Uppfattas som en projektinvestering av offentliga finansärer • Dålig tillväxtpotential

Gruppen kom även fram till en gemensam målbild vid projektavslut;

”Konkret affärsplan och produktifiering som är förankrad externt och internt med tydliga nyckeltal och case samt en säkrad långsiktig finansiering.”

Ett annat resultat från workshopen var också att kopplingen till andra delar inom SP till viss del förstärktes.

Några månader senare arrangerades en workshop för styrgruppen där arbetet fokuserades på SWOT-analys och målbilder på kort och längre sikt. SWOT-analysen gjordes utifrån olika perspektiv; Finansiärernas, projektägarens och kundens. I slutet av workshopen lyftes även personalens SWOT-analys in i den strategiska diskussionen.

Styrgruppens SWOT redovisas nedan:

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snabbhet och flexibilitet • Låg tröskel för att ta kontakt • Lotsfunktionen 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osäker finansiering • Otydlig roll i förhållande till andra aktörer • Personalberoende - sårbar
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansiering från företagen • Samla livsmedelsaktörerna under ett paraply med en ingång (LivA?) • Nationell finansiering • Nationell/internationell uppväxling 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansieringen tar slut • Bristande koordinering mellan olika stödaktörer som leder till konkurrens

Workshop - PERIODAVSLUT

Inför avslutet av den första 3 års-perioden samlades personal och styrgrupp för en gemensam workshop, Deltagarna delades in i tre grupper; externa (företag), finansiärer och projektägare samt personal. Övningen inleddes med en SWOT-analys därefter arbetade grupperna med positionering, inriktning och finansiering 2020.

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skalbarhet • Förtroende • Drivkraft/personal • RISE 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personberoende • Kommunikation • Finansieringsberoende
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omställning i samhället ger nya finansierings-möjligheter • Synliggöra och förstärka rollen som injektor • RISE strategi • Samordning av stödsystem 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finansieringssituationen • RISE strategi

En av uppgifterna var att arbeta med LivA:s positionering 2020 betraktat ur olika målgruppers och intressenters perspektiv. Nedan redovisas en syntes av workshopdeltagarnas förslag:

Olika aktörers syn på LivA	FÖRSLAG baserade på resultat från workshop
1. Småföretag	LivA är en attraktiv innovationspartner med branschkompetens och har ett helhetsperspektiv på hållbar företagsutveckling. Genom LivA får vi enklare kontakt med finansiärer, investerare, andra små och medelstora företag, stora företag och FoU aktörer. LivA synliggör våra behov för beslutsfattare på regional och nationell nivå.
2. Medelstora	LivA är en stödaktör med gedigen branschkompetens som har ett helhetsperspektiv på hållbar företagsutveckling. Genom LivA får vi enklare kontakt med relevanta finansiärer, investerare, andra företag och FoU aktörer. LivA synliggör våra behov för beslutsfattare på regional och nationell nivå.
3. Stora företag	LivA förstärker våra möjligheter att identifiera och samarbeta med hållbara innovativa små och medelstora livsmedelsföretag.
4. RISE	LivA är vår "role model" för hur RISE kan samarbeta med små och medelstora företag
5. Aktörer med ansvar för regional utveckling	LivA är ett effektivt verktyg för regional utveckling som ger oss god insyn i de små och medelstora företagens behov i hela utvecklingskedjan från jord till bord.
6. Innovationsstödaktörer i Vsv	LivA är en attraktiv samarbetspartner som har branschkunskapen, verktygen och kontakterna som kompletterar våra insatser. Genom LivA får vi också nya kunder.
7. Nationella stödaktörer, myndigheter	LivA är ett föredömligt och effektivt verktyg för att stärka tillväxten i små och medelstora livsmedelsföretag i hela utvecklingskedjan från jord till bord. LivA synliggör företagens behov och utmaningar och är därmed en intressant dialogpartner inför nya satsningar.

När det gäller LivA:s inriktning 2020 var man överens om att man ska fortsätta att bygga vidare där man är stark och att den uppsökande verksamheten måste vara en kärna i verksamheten även fortsättningsvis. Det var också tydligt att alla såg behovet av att arbeta mycket mer med synligheten och olika plattformar för kommunikation. Man såg vikten av att LivA kan agera katalysator och pådrivare både inom regionen och nationellt. Finansiärerna underströk även att verksamheten behöver nå ut i hela regionen och att man skall arbeta i hela utvecklingskedjan från hav och jord till bord.

Avslutningsvis diskuterades den framtida finansieringen av LivA. Här fanns delvis olika syn på den procentuella fördelningen mellan intäkter från olika aktörer. Framför allt när det gäller företagets delaktighet i finansiering av verksamheten, där finansiärerna anser att företagen borde ta en större andel, men både personal- och företagsgruppen inte ser att det är möjligt annat än i mycket liten omfattning.

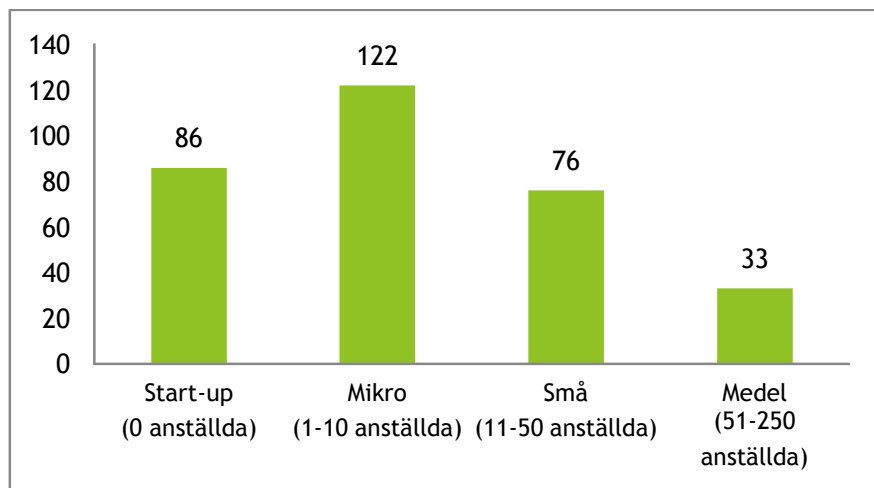
4.3 Hur har LivA arbetat med kommunikation och lärande

Under den inledande perioden togs en kommunikationsplan fram och man skapade en egen hemsida med bl.a. målgruppsanpassad information och en info-graphic film som på ett enkelt sätt beskriver LivA:s verksamhet. Man har även producerat informationsfolders och utställningsmaterial. Problemet är att det inte händer så mycket på hemsidan. Den reflekterar inte allt som sker inom LivA vilket gör den relativt ointressant att återkomma till.

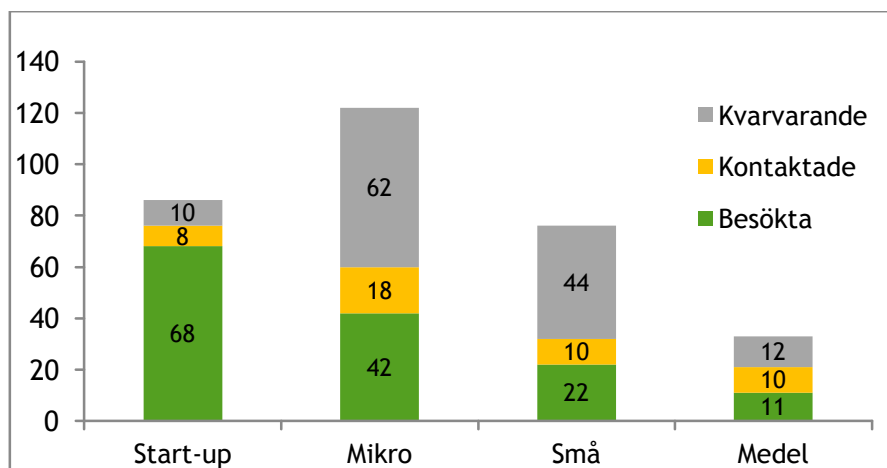
4.4 Hur når LivA ut till företagen i regionen

Geografisk spridning

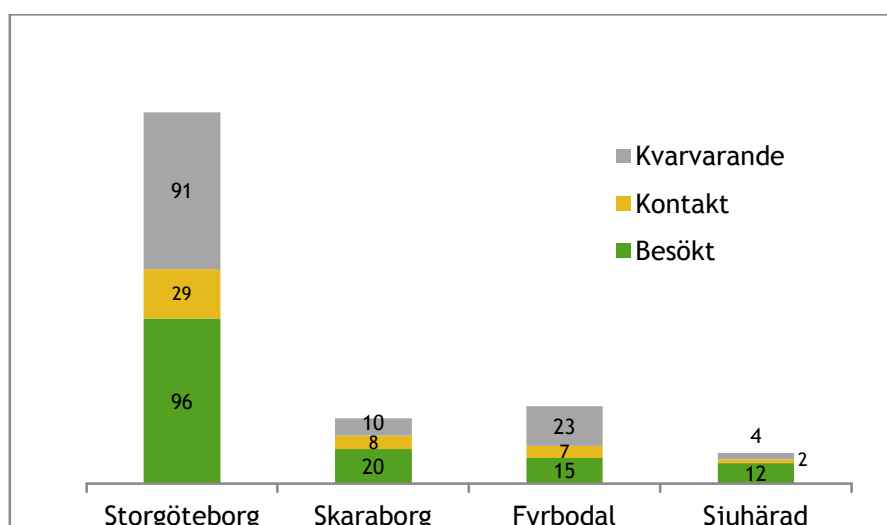
Inom Västra Götaland finns det totalt 317 livsmedelsföretag inom LivA:s primära målgrupp; projekt (start-ups, mikroföretag, samt små- och medelstora företag.)



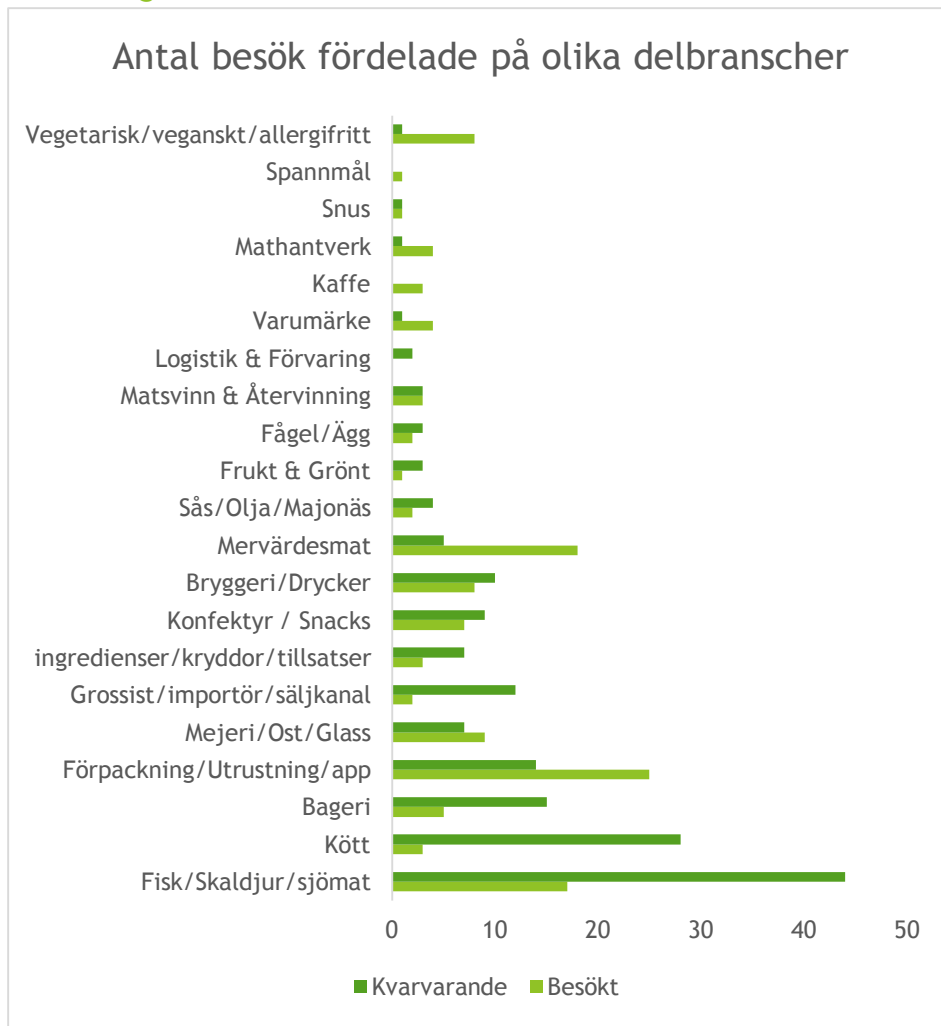
Av dessa har totalt 143 besökts, ytterligare 46 har kontaktats och 128 återstår att besöka (samtliga har dock kontaktats via mail). Merparten av de kvarvarande företagen finns bland mikro och småföretag.



En majoritet av företagen i målgruppen finns inom Storgöteborg. Drygt 40% av dessa återstår att kontakta. I övriga delar av regionen; Skaraborg, Fyrbodal och Sjuhärad återstår sammanlagt ungefär motsvarande antal (37%) att kontakta.



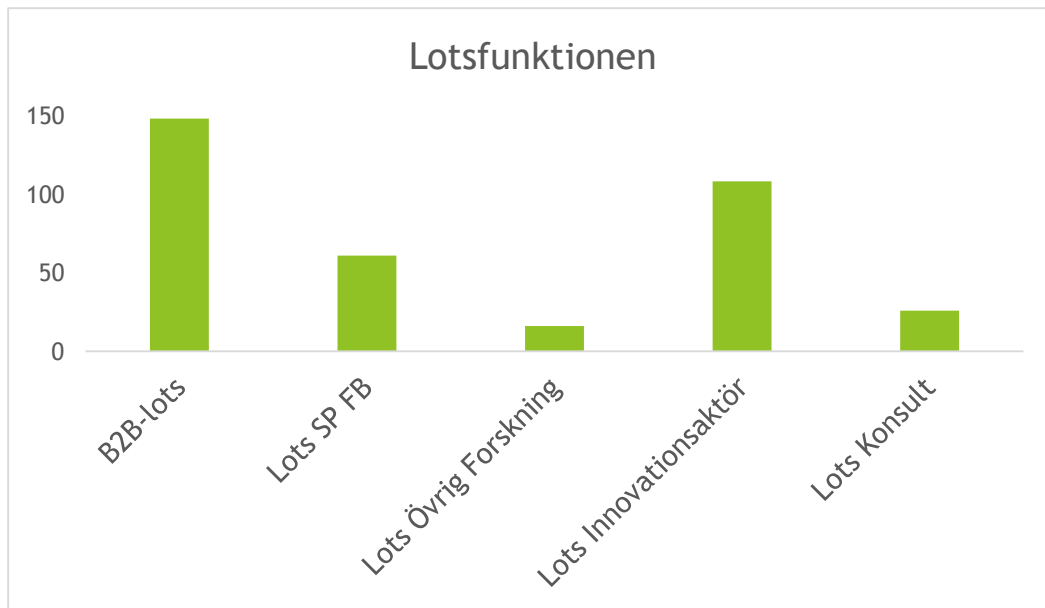
Fördelning mellan delbranscher



När det gäller fördelningen av Liva:s uppsökande verksamhet m.a.p. delbranscher ser man i ovanstående diagram att man i princip har besökt minst ett företag i alla. De delbranscher där det återstår fler än 10 företag att besöka är Kött, Fisk/Skaldjur/sjömat, Bageri, Förpackning/utrustning/appar och Grossister/importörer.

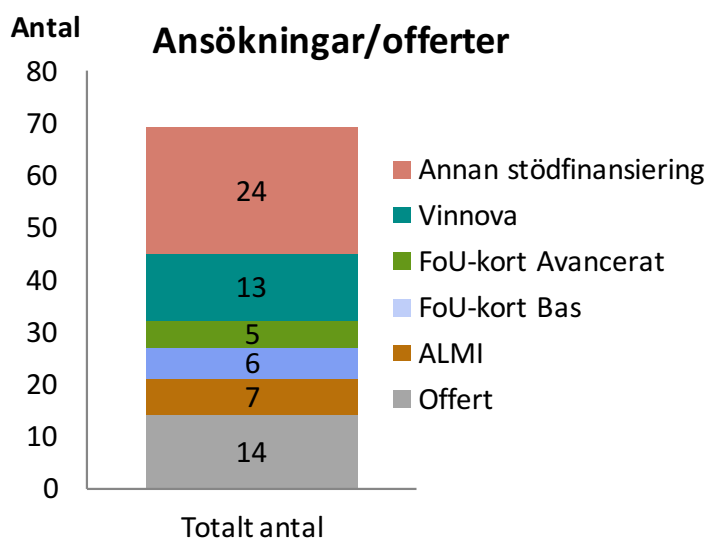
4.5 Hur har LivA lotsat till andra aktörer?

I en majoritet av fallen har företagen lotsats till andra företag (B2B) eller till en innovationsaktör. Vid drygt 50 tillfällen har man lotsat företagen vidare till SPFB. Lotsning till konsulter och forskare vid universitet och högskolor har skett vid betydligt färre tillfällen



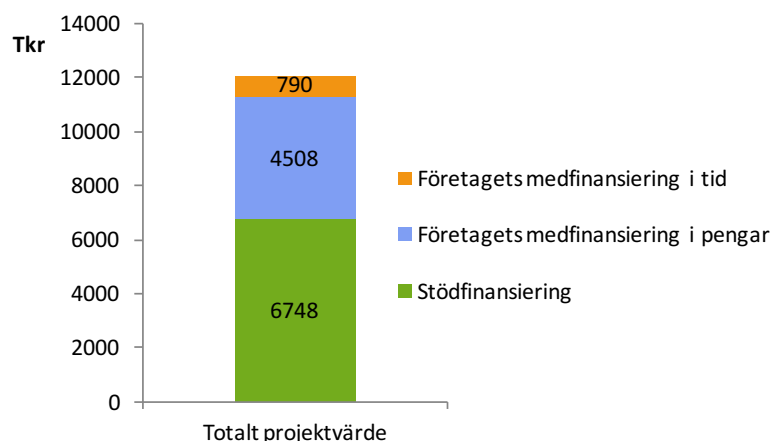
4.6 Har Liva medverkat till finansiering och genomförande av företagens utvecklingsprojekt?

Totalt har 69 projekt fått någon form av stöd från Liva för att söka finansiering från regionala och nationella finansiärer. Hittills har 39 projekt fått sin ansökan beviljad och 28 har fått avslag.



Ansökningarna till olika finansiärer har skett enligt nedan där 11 ansökningar har gjorts till VGR om finansiering från FoU-kort Bas och Avancerat.

Det totala projektvärdet på de ansökningar som godkänts är drygt 12 MSEK där företagen står för drygt 4,5 MSEK i kontant medfinansiering och 0,8 MSEK i insatt tid.



I den ursprungliga ansökan avseende LivA:s verksamhet fanns det en post i budgeten på 2 MSEK i medfinansiering från företagen. Ovanstående resultat innebär att man överträffat den målsättningen med 120%.

4.7 Vad anser företagen om LivA:s insatser

Intervjuer 2015

Eftersom projektet var i ett tidigt skede var tanken bara att testa hur några av kundföretagen/projekten hade uppfattat LivA. Totalt intervjuades tre personer från vardera.

- 1 FoU-baserat projekt
- 2 producerande SMF

I dessa företag hade LivA gjort insatser i form av behovsanalys, finansieringsanalys, stöd vid affärs- och strategiutveckling, marknadsanalys, samt slussat vidare till dåvarande SIK.

Företagen ansåg att insatserna hade gett dem insikter om vad som var möjligt, i vilken riktning man bör gå och att det också hade varit en ögonöppnare för vad samarbete med forskningsaktörer kan tillföra. Effekterna av insatserna på längre sikt bedömde man var högre produktkvalitet och en utökad marknad, men också att man inte lagt ner resurser i onödan på ett projekt som inte var genomförbart.

Enkät 2016

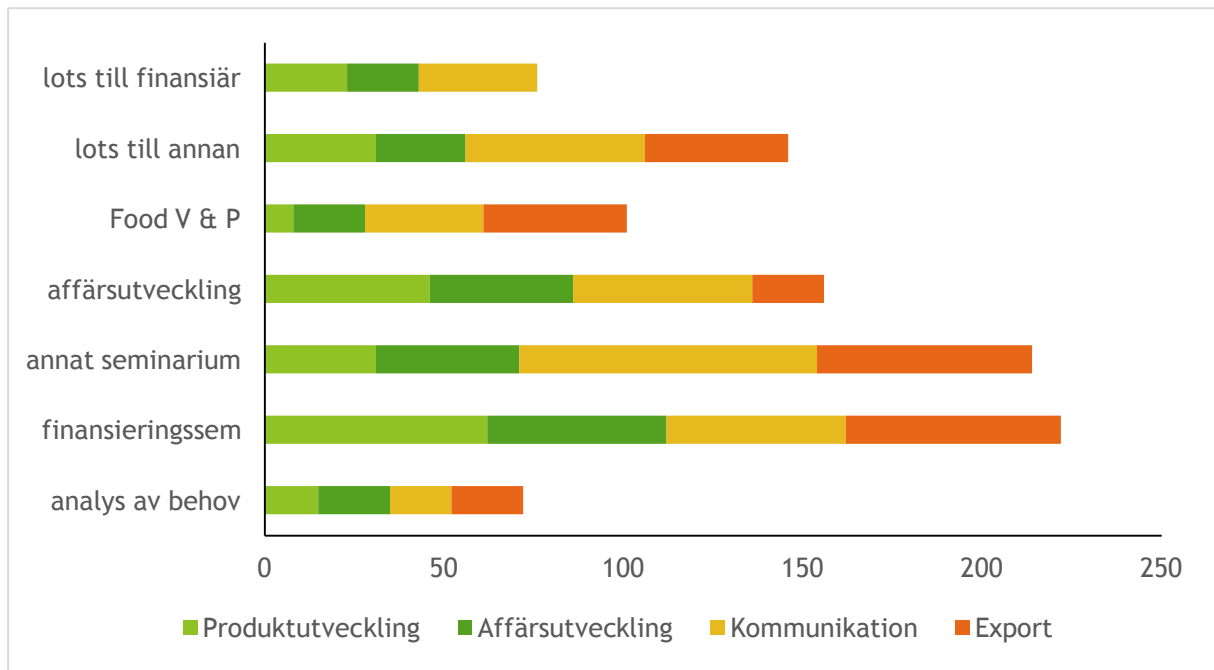
Hösten 2016 skickades en enkät ut till 137 av de företag som på olika sätt tagit del av LivA:s insatser. 33 av företagen svarade på enkäten och resultaten redovisas nedan (bifogas även i Bilaga 1 i form av tabeller och mer utförliga diagram).

Nr	Fråga (antal svar/fråga)	Svar
1	Företagens behov (31/33) (Produktutveckling, Affärsutveckling, Kommunikation, Export, Annat)	Behov av affärsutveckling och produktutveckling dominerar men även kommunikation och export finns med.
2	Vilka av LivA:s insatser har företagen tagit del av? (32/33) (Besökt företaget och diskuterat utvecklingsbehov, Finansieringsseminarium, Annat seminarium, Affärsutvecklings-workshop,	Samtliga insatser är representerade i studien

	<i>Food Venture & Partnering Day</i> <i>Lots till annan kompetensresurs, Lots till finansier)</i>	
3	Hur fungerar det att komma i kontakt med medarbetarna på LivA? (33/33)	Nästan samtliga säger att det fungerar bra/mycket bra att komma i kontakt med LivA
4	Tycker företagen att LivA:s insatser har varit relevanta? (33/33)	78% upplever att insatserna har varit delvis relevanta, relevanta eller mycket relevanta.
5	Hur värdesätter företagen LivA:s stöd när det gäller att identifiera och söka relevant finansiering för utveckling? (33/33)	Drygt 60% anser att stödet var delvis värdefullt, värdefullt eller mycket värdefullt när det gäller att söka finansiering
6	Anser företagen att LivA:s insatser har förstärkt möjligheterna att interagera och samverka med andra företag? (32/33)	Ca 55% anser att Liva har förstärkt möjligheterna att interagera med andra företag (till viss del, i hög/mycket hög grad)
7	Anser företagen att LivA hjälpt till att utveckla affärsmodellen? (33/33)	42% har fått hjälp att utveckla affärsmodellen (till viss del, i hög/mycket hög grad). 45 % har fått väldigt lite/inte alls
8	Har LivA hjälpt företagen att synliggöra vilka mervärden de kan erbjuda sina konsumenter när det gäller miljö och hälsa? (32/33)	38% har fått hjälp med att synliggöra mervärden 37% väldigt lite /inte alls
9	Har LivA underlättat företagets kontakter med forsknings- och utvecklingsresurser? (32/33)	56 % anser att FoU kontakter har underlättats 31 % anser att det är marginellt/inte alls
10	Hur stor tilltro har företagen till LivA:s förmåga att hjälpa till när de i framtiden har behov av att utveckla verksamheten? (32/33)	84 % har tilltro till LivA:s förmåga att hjälpa till i framtiden 16% har liten eller ingen tilltro alls

Vilka insatser har företag med olika behov tagit del av?

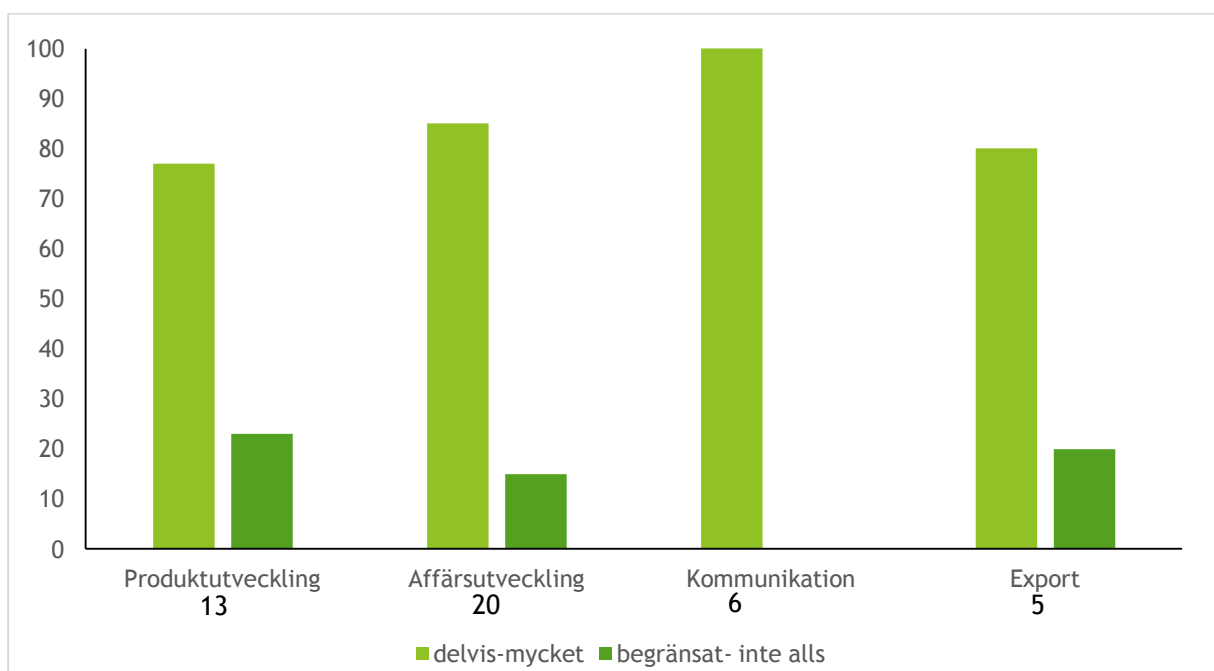
Företag med behov av produktutveckling, affärsutveckling, kommunikation och export har tagit del av följande insatser:



Generellt kan man säga att företagen har varit aktiva och tagit del av alla LivA:s erbjudanden oavsett vilka behov man haft. Ett undantag är de exportintresserade företagen som svarat att de inte har blivit lotsade till finansiär. Här bör dock nämnas att flera av de företag som deltog i seminarier om export senare fick hjälp med ansökan om exportcheckar varav en stor andel beviljades finansiering. Det kan i och för sig vara så att de som svarat på enkäten inte var bland dessa.

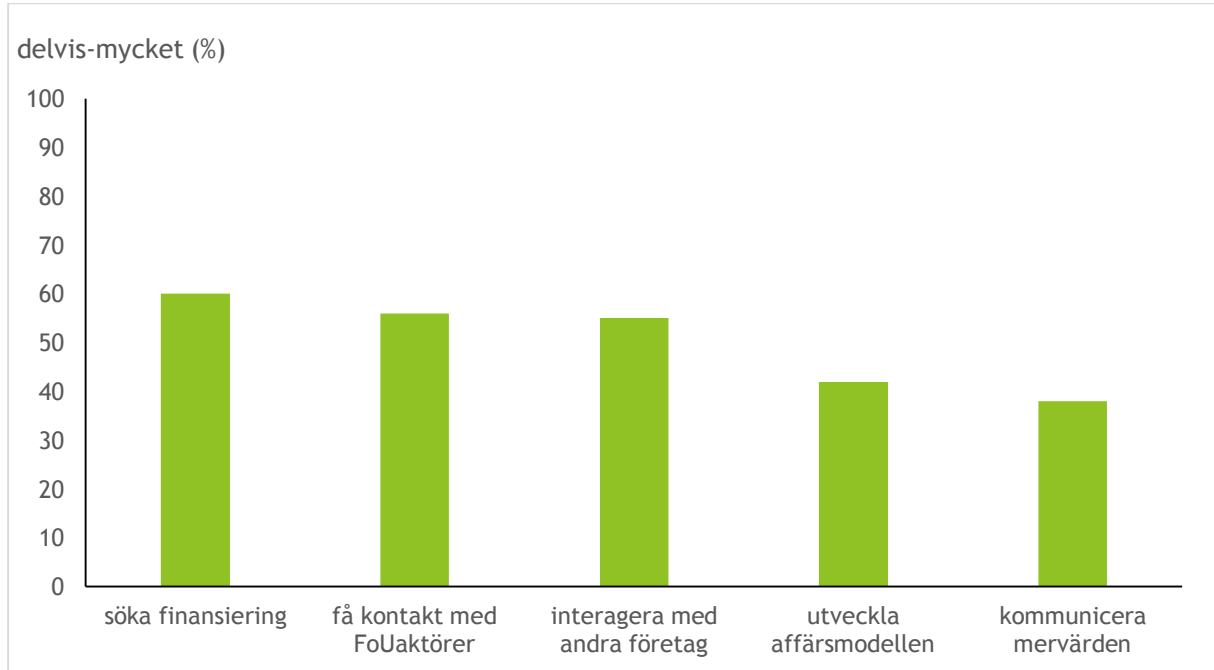
Har LivA:s insatser varit relevanta för företag med olika behov?

En betydande majoritet av företagen anser att LivA:s insatser har varit från delvis till mycket relevanta, vilket innebär att LivA:s val av insatser svarar väl mot företagets behov.



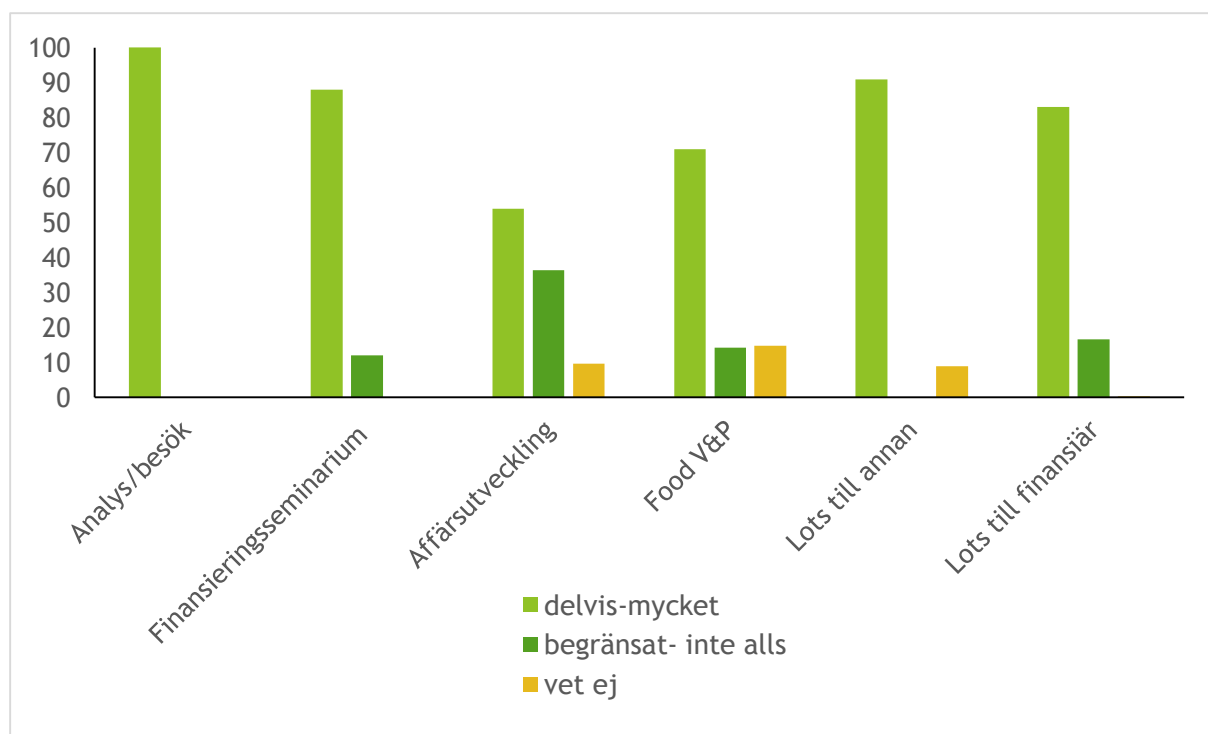
Hur värdesätter företagen LivA:s insatser?

När det gäller hur man värdesätter de insatser som LivA har gjort är andelen som är delvis/mycket nöjda mellan 40-60%. I vissa fall kan man utläsa av kommentarerna att utfallet även har varit beroende av företagets egna insatser och att bristen på tid och engagemang hos företagen är en faktor som har påverkat.



Tilltro till LivA:s förmåga att hjälpa till i framtiden i förhållande till vilka insatser man tagit del av

De företag som tagit del av analys/besök, finansieringsseminarier och blivit lotsade till andra aktörer har ett bra förtroende för LivA och kommer med stor sannolikhet att ta nya kontakter i framtiden. Food Venture & Partnering Day lanserades 2016. Det var en ny typ av aktivitet och det är inte säkert att alla som deltog hade rätt förväntningar eller en realistisk bild av vilka effekter det kunde få. Affärsutveckling är det område där det finns flest som har begränsad/ingen tilltro alls (36% av de som deltagit i aktiviteten) till LivA:s förmåga att hjälpa till i framtiden. Några anser att de inte har tillhört målgruppen. Intressant är att en del tycker att företaget är för stort, och andra tycker att företaget är för litet, för att insatsen ska vara relevant.



I enkäten fanns även möjligheter att lägga in personliga kommentarer:

- Väldigt trevligt och proaktivt bemötande.
- Överlag nöjd med Livsmedelsacceleratoren och tycker att den fyller en viktig roll! Uppskattar framförallt att stödet inte enbart är av generisk karaktär (större grupper), utan att stödet även riktas direkt mot oss vilket gör det väldigt aktuellt och applicerbart.
- Även om vi inte riktigt lyckats identifiera allt vi behöver hjälp med, så har jag haft en väldigt bra handläggare på Livsmedelsacceleratoren. Både positiv och engagerad. Vi hoppas på fortsatt samarbete.
- Vi har ännu inte använt er. Men tankarna finns om hur och med vad vi skulle kunna få stöd och hjälp.
- Detta reflekterar inte Livsmedelsacceleratorns insatser, utan istället att vi har haft ont om tid för att utnyttja alla ypperliga tillfällen som de har föreslagit.
- Företaget har varit i kontakt med LA i flera år så det är svårt att tillföra något nytt nu
- Egen specifik kontaktperson vore bra.

Några företag upplever att man inte tillhör LivA:s målgrupp:

- Känns ibland som att vi pratar olika språk. Tror att hjälpen är relevant framförallt för större företag. Ej nystartade små företag.
- När vårt företag vuxit sig större kan hjälpen bli nyttig.
- Jag upplever att det är till mest nytta för små och nystartade bolag
- Vi är för stora. Hade vi varit ett tre-mansföretag så hade svaret varit "stor nytta"
- Min verksamhet passar inte helt in i deras område. Annars hade det blivit högre betyg
- Vi vet inte hur att navigera i bidragsvärlden.

- Satsa pengarna direkt in i företagen än till alla dessa aktörer runtomkring som vill väl men ger för lite output-

Sammanfattning av enkätens resultat

- Lätt att få kontakt med LivA
- En majoritet anser att insatserna har varit relevanta
- En majoritet har förtroende för att LivA kan hjälpa till i framtiden

5. Summering och analys

Det har hänt mycket positivt under verksamhetens första 3 årsperiod trots inledande farhågor och utmaningar som var förknippade med avvecklingen av Food & Health Concept Center (FHCC) och överföringen av personal till den nya projektägaren SIK. Detta innebar en ny roll och stora förändringar i arbetssätt, men gav också nya möjligheter genom SIK/SP FB:s nätverk och interna resurser.

Efter hårt och engagerat arbete kan LivA idag betraktas som en ny västsvensk utvecklingsplattform för livsmedelsföretag med tillväxtambition där de får hjälp med inledande behovsanalys, rådgivning och att hitta samarbetspartners och finansiering för sin produkt- och affärsutveckling.

Under perioden har projektägaren genomgått flera omstruktureringar och ägarskiften och fr.o.m. januari 2017 innebär det att man är en enhet inom RISE. Att vara en del i ett större sammanhang kan både vara en fördel och en nackdel. När det gäller LivA finns det idag goda förutsättningar för att arbetsmodellen kan spridas nationellt och bli ett verktyg för RISE samverkan med små och medelstora företag.

I LivA:s vision står det bl.a. att man vill vara ”en motor för hållbar tillväxt i hela livsmedelsbranschen”. Till viss del lyfter man in hållbarhets- och klimatfrågorna i verksamheten. Samarbetet med VINNOVA om klimatsmarta proteiner och med GU Ventures om sociala innovationer, är exempel på detta. Men, man har ännu inte integrerat hållbarhet tillräckligt tydligt i verksamheten.

Det är viktigt att företag med tillväxtambitioner tar hållbarhetsfrågorna på allvar. Företag som på ett innovativt sätt möter de klimat- och miljöutmaningar som vi står inför kan bli mycket konkurrenskraftiga om konsumenterna dessutom uppfattar produkterna som attraktiva. Här kan LivA spela en ännu tydligare roll!

I detta sammanhang är bland annat samarbetet mellan stora företag och små innovativa företag av stort intresse. LivA:s insatser när det gäller att skapa mötesplatser, scouta innovativa produkter och lotsa aktörer till varandra kan ge en tydlig katalysatoreffekt på utvecklingstakten och bidra till hållbar tillväxt.

LivA:s medarbetare är lyhörda och har ett öppet förhållningssätt, men är också konstruktiva i dialogen med företagen. En majoritet av företagen är nöjda med LivA:s insatser och säger att man har tilltro till LivA:s förmåga att hjälpa dem i framtiden, vilket borgar för att många av dem kommer att återvända till LivA när det finns behov. Att både företagen och LivA:s samarbetspartners känner tillit och ser LivA som en neutral spelare är oerhört viktigt för verksamhetens fortsatta framgång. Genom Västra Götalandsregionens

finansiering och roll i styrgruppen är det lättare att vidmakthålla den positionen i jämförelse med om man är helt beroende av finansiering från RISE och deltagande företag.

Intressant är att stora företag som Arla Foods, har tagit kontakt med LivA för att få hjälp med att identifiera innovativa SMF som genom samarbete kan stärka deras utveckling. Inför den kommande verksamhetsperioden bör man utveckla konceptet ytterligare. Denna tjänst kan också bidra till LivA:s framtida finansiering.

En svaghet i LivA:s verksamhet är den externa kommunikationen. Innehållet på hemsidan förnyas endast i begränsad omfattning och lockar inte till återkommande besök. Kommunikation och information är viktiga delar i LivA:s verksamhet och här finns behov av betydande insatser under den kommande verksamhetsperioden. En inspirerande, informativ och interaktiv hemsida i kombination med en aktiv dialog på sociala medier kan definitivt bidra till plattformens attraktion.

LivA:s position har stärkts under verksamhetsperioden vilket också har inneburit att många olika aktörer har sett LivA som en attraktiv samarbetspartner. Ingångar till departement, nationella myndigheter, branschorganisationer, aktörer i andra regioner och internationellt har öppnats. Detta har givetvis tagit en hel del tid i anspråk, inte minst för ledningen. Konsekvensen har blivit att mindre tid har ägnats åt målgruppen, de små och medelstora företagen. Det är en svår balansgång för en liten verksamhet med ambitiösa medarbetare som vill skapa nya möjligheter. Positiva effekter av detta är att det nationella ERUF projekt; "Gränsöverskridande samutveckling av innovationsstöd för accelererad och hållbar tillväxt i små och medelstora livsmedelsföretag" har beviljats finansiering från Tillväxtverket. Projektet bygger på en bred samverkan mellan flera regioner och har ambitionen att nå ut i hela landet. Det innebär att företag enklare kan få tillgång till den kompetens och infrastruktur de behöver för sin utveckling - oavsett var i landet den finns. Projektet kommer också att vara en kanal för små- och medelstora företags behov in till departement, nationella och internationella myndigheter och finansiärer. Förhoppningsvis kan detta leda till fler riktade och behovsbaserade insatser för att stärka konkurrenskraften i svensk livsmedelsindustri.

Även om man kan se flera positiva effekter av det framtidsorienterade utvecklingsarbetet bör LivA värna om verksamhetens kärna dvs. den uppsökande verksamheten och dialogen med företagen som fortsatt måste ha en central roll. LivA har stora likheter med Future Food Innovation (FFI) som är ett kraftfullt regionalt initiativ i Midtjylland där merparten av Danmarks livsmedelsindustri finns. Även FFI pekar på vikten av uppsökande verksamhet för att stimulera och stödja innovationsutvecklingen i små och medelstora företag.

När det gäller indikatormålen i ansökan har samtliga överträffats med god marginal även om det i vissa fall är svårt att visa på en tydlig koppling mellan LivA:s insats och den uppmätta effekten. Som i många andra sammanhang är det ett problem att tydliggöra kopplingen mellan tillväxteffekter av enskilda aktörers stödinsatser. Verkligheten är för komplex för att detta ska vara möjligt. Det optimala borde vara att stödaktörerna har en tydlig roll i ett väl fungerande ekosystem som möter de behov som små och medelstora företagen har i olika faser av sin utvecklingsresa. För att uppnå detta är fungerande och öppna utvecklingsplattformar som LivA nödvändiga.

6. Förslag till prioriterade åtgärder i nästa fas

- Utveckla hemsidan till en attraktiv plattform för information och interaktion med målgrupper och intressenter.
- Dra nytta av det nationella acceleratorprojektets möjligheter att ge företagen enklare tillgång till kompetens och resurser även utanför regionen.
- Låt det nationella projektet ta huvudansvaret för lobbyverksamheten och ägna mer tid åt målgruppen och att förfina befintliga insatser.
- Integrera hållbarhetsfrågorna ännu tydligare och visa på konkurrensfördelarna för företagen.
- Medverka till att skapa öppna arenor för hållbar innovationsutveckling och stimulera små och medelstora företag att delta i dessa.
- Anpassa delar av utbudet så att insatserna bättre möter behoven hos medelstora företag - eventuellt genom samverkan med andra aktörer som arbetar med affärsutveckling mot denna målgrupp.
- Utveckla och paketera konceptet med innovationsscouting för att öka antalet småföretag som samverkar med stora företag.
- Slå vakt om att vara en neutral plattform för utveckling av livsmedelsbranschen

Och sist men inte minst - ta vara på det som har varit framgångsrikt och ge fler företag möjlighet att dra nytta av LivA:s insatser som också ger företagen tillgång till en mängd olika aktörer (se bild nedan)

