

Löpande utvärdering av Grow International Southern Sweden

Slutrapport



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden

Löpande Utvärdering, GISS Slutrapport

En rapport till Invest in Skåne

September 2018

Kontaktperson

Louise Fabricius

E-post

louise.fabricius@oxfordresearch.se

Telefonnummer

(+46) 72 732 89 25

Om Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research är specialister på analyser, utvärderingar och strategier med fokus på välfärds-, närings- och regional utveckling.

Oxford Research genomför skräddarsydda analyser, resultat-, process-, och effektutvärderingar för departement, myndigheter, stiftelser samt privata och civila organisationer. Vi ger också råd om strategiutveckling, faciliterar utvecklingsprocesser och förmedlar våra resultat genom föreläsningar och seminarier. Vi kombinerar akademisk forskning, strategisk förståelse och god kommunikation – på det sättet skapar vi ett användarorienterat resultat som kan göra skillnad.

Oxford Research grundades 1995 och har verksamhet i Danmark, Norge, Sverige och Finland. Oxford Research är en del av Oxford Group.

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93, Stockholm
Sverige
(+46) 08 24 07 00
office@oxfordresearch.se
www.oxfordresearch.se

Innehåll

Innehåll	3
Sammanfattning	4
1. Inledning	6
1.1 Om Grow International Southern Sweden	6
1.2 Rapportens disposition	9
2. Utvärderingsuppdraget	10
2.1 Sammanfattning av tidigare delrapporter	10
2.2 Datainsamlingsmetoder	12
3. Projektets verksamhet och arbetssätt	14
3.1 Projektlogik	14
3.2 Aktiviteter	17
3.3 Samverkan och organisation	19
3.4 Kommunikationsarbete	19
3.5 Integration av horisontella kriterier	20
4. Uppfyllelse av projektets mål	22
4.1 Måluppfyllelse	22
4.2 Förutsättningar för långsiktiga effekter av projekten	25
4.3 Projektets fortlevnad	26
5. Projektets bidrag	27
5.1 Projektens avtryck på regionen	27
5.2 Spridning av lärdomar	28
5.3 Lärdomar för projekt	29
5.4 Lärdomar för finansiärer	30
5.5 Lärdomar för programmet	30
6. Bilagor	31

Sammanfattning

Slutrapporten syftar till att göra en sammantagen bedömning av det regionalfondsfinansierade projektet Grow International Southern Swedens (GISS) verksamhet och arbetssätt, måluppfyllelse, bidrag till regionens innovationssystem samt att ge rekommendationer inför liknande projekt. Slutrapporten bygger på de tre delrapporter som Oxford Research författat som en del av den löpande utvärderingen av projektet mellan 2015 och 2018 på uppdrag av Invest in Skåne, samt en utvärdering av projektets sista omgång.

GISS:s aktivitetsupplägg har vilat på tre delområden parallellt genom projektet: expertkompetens workshops/seminarier, mentorer och individuell coaching och internationella aktiviteter. Överlag kan det konstateras att kvalitén på nätverksträffarna förbättrats mellan omgångarna, framförallt kring att anpassa nätverksträffarnas teman och innehåll till företagens behov. Den övergripande kritiken och förbättringsförslagen som genomgående framkommit har bestått i att nätverksträffarna kunde varit uppdelade efter bransch för att ytterligare gynna kontaktskapande. Dock har det funnits en förståelse för att detta är svårt att praktiskt genomföra. Assistans genom en exportcoach har upplevts som mycket lyckat, till stor del beroende på konsultens möjlighet att anpassa insatser till företagens behov. Den enda förbättringspotentialen som efterlysts angående aktiviteten var att ett fåtal företag ansåg att utbudet av konsulter var snävt, även om de var väldigt nöjda med den exportcoachen de nyttjade, att ett bredare nätverk av konsulter hade bidragit till bredare expertkunskap i linje med de olika utmaningar en internationaliseringsprocess medför. Även de företag som har deltagit i internationella mässor har varit väldigt nöjda med utfallet. Aktiviteten har upplevts som gynnsam och positiv för bolagen då det både hjälpt att exponera bolagen på internationella marknader och bidragit till att knyta kontakter och nätverk.

Rent konkret har projektet resulterat i att en övervägande majoritet av företag har identifierat nya marknader, etablerat samarbeten med distributörer utomlands, ökad sin medvetenhet, kunskap och engagemang kring export samt att flera företag har skapat ett strukturerat arbetssätt som möjliggjort nästa steg i företagets utveckling. Samtliga respondenter ser att deltagandet i projektet kommer få långsiktiga positiva effekter för företaget. Trots att mognadsgraden mellan de deltagande företagen har varierat, belyses att projektets utlärn timer har applicerats i förhållande till företagets individuella behov och bidragit till mer konkreta strategier och tillvägagångssätt för framtida exportinsatser. Därav har projektets aktiviteter ansetts relevanta för samtliga företag, oberoende av tidigare erfarenheter. Precis som de deltagande företagen, upplever respondenterna från arbetsgruppen att projektets helhet har varit lyckad. Vidare poängteras att projektledningen har varit effektiva på successivt plocka upp brister i projektets tillvägagångssätt, resulterande i ändringar och korrigeringar som främjat projektets utveckling. Detta återspeglas bland annat i projektets implementering av individualiserade aktiviteter utifrån behovsanalyser men även föreläsningarnas kvalitet, vars nivå genomgående stigit för varje omgång. Arbetsgruppen belyser de faktum att GISS:s uppbyggnad med utgångspunkt i företagets behov samt projektets förmåga att generera konkreta tillvägagångssätt i kombination med nätverksträffar har varit de mest uppskattade och unika med projektet. Det ekonomiska stödet bedöms som essentiellt för projektets resultat, då företagen satsat allt på tillväxt och återinvesterat sin vinst. Följaktligen har GISS möjliggjort fokuserade insatser och arbetssätt mot internationalisering till en målgrupp som i vanliga fall verken har tid eller resurser att fördjupa sig inom.

Projektet inte bara försett företagen med vital kunskap om internationaliseringsprocesser utan även ökat den regionala samverkan och etablerat långsiktiga samarbeten mellan både projektparter och företag. Samarbetet som växt fram mellan projektets parter och andra aktörer förväntas fortlöpa efter projektets slut både genom liknande projekt men även i största allmänhet, något som sannolikt kommer leda till ett mer sammansvetsat regionalt exportarbete.

Efter att löpande ha utvärderat projektet under nästan tre år bedömer Oxford Research att GISS på ett övergripande plan har bidragit med att demonstrera vilka element som är viktiga för att internationaliseringsfrämjande åtgärder ska ha möjlighet att lyckas. Rent specifikt bedömer vi att fem huvudfaktorer har bidragit till projektets framgång:

1. **Flexibilitet** genom att anpassa programmet så att företagens behov sätts i fokus
2. **Ekonomiskt stöd** som gjort det möjligt för företagen att satsa på en internationalisering
3. En **hög nivå av service** från projektledningen och arbetsgruppens sida
4. Ett genomgående **nätverkstänk**. Nätverken som bildats genom företagsträffarna har skapat en mötesplats för entreprenörer och företag med liknande behov och olika bakgrund
5. **Låg administrativ börda för företagen** har lockat fler företag att delta och satsa på internationalisering

GISS har således hittat en vällyckad och överförbar modell för att attrahera små och medelstora företag som är intresserade av att öka sin export, som med regional anpassning skulle kunna användas av liknande projekt. Projektets tvådelade arbetssätt som kombinerar nätverksbyggande och samverkan med individuellt anpassat ekonomiskt stöd har förutsättningar att fungera som en språngbräda i hur regionen fortsätter sitt arbete med export- och internationaliseringsfrämjande insatser.

1. Inledning

Oxford Research har haft i uppdrag att löpande utvärdera projektet Grow International Southern Sweden (GISS) från 2015 till och med projektslut hösten 2018. Detta är slutrapporten för utvärderingsuppdraget. Rapporten syftar till att göra en sammantagen bedömning av projektets (1) verksamhet och arbetssätt, (2) måluppfyllelse, (3) bidrag till regionens innovationssystem samt att (4) sammanfatta lärdomar inför liknande projekt. Rapporten baseras på tidigare delrapporter där lärdomar från den löpande utvärderingen rapporterats kontinuerligt, samt den avslutande datainsamling som gjorts under projektets sista tre månader. I detta kapitel presenteras projektet samt dess syfte, mål och organisation.

1.1 OM GROW INTERNATIONAL SOUTHERN SWEDEN

Bakgrunden till GISS grundar sig i rapporter om det skånska näringslivet som konstaterar att regionen lider av en relativt låg produktivitet och låg grad av internationalisering. I en rapport framtagen av Sweco (2012)¹ på uppdrag av Region Skåne lyfts även den låga utbildningsnivån som ett hinder för export i länet, eftersom det resulterar i en svårighet för företagen att anställa rätt kompetens. Företag som inte expanderar internationellt tillräckligt snabbt riskerar att fastna som *”ett litet bolag med stor potential”*, vilket ökar risken att bli utkonkurrerade i takt med att marknaden globaliseras. Mycket tyder på att förstärkt export kan bidra till att företag stärker sin konkurrenskraft på flera punkter. För att nå exportframgångar krävs dock kunskap om marknader och affärskulturer i andra länder samt uppbyggnaden av konkurrenskraftiga produktportföljer.

På denna bakgrund har avsikten med GISS varit att ta fram en modell för att försöka öka exporten och internationaliseringsgraden hos skånska företag. Projektet syftar till att förenkla och korta tiden för företag som vill ta sitt första steg eller fortsätta stegen ut på internationella marknader genom en kombination av ekonomiskt stöd, nätverksmöjligheter och individuell coaching. I satsningen ingår klusterorganisationer som har en koppling till varandra i och med att de kommer från livsmedelsförpacknings- och tillverkningsindustrin i syfte att skapa mervärde för de deltagande företagen.

1.1.1 Projektsyfte

Det huvudsakliga syftet med GISS har varit att öka kompetensen och internationaliseringen hos skånska företag. Projektet bygger på en logik att företagen, genom att delta i processer, utbildningar och marknadsaktiviteter förenklar processen och förkortar tiden det tar för dem som vill ta sitt första steg eller fortsätta stegen ut på internationella marknader. På så sätt ska GISS bidra till en ökad internationalisering och långsiktig produktivitet hos de deltagande företagen vilket i sin tur bör resultera i en starkt konkurrenskraft hos företagen. Enligt projektlogiken bidrar starkt export hos de deltagande företagen till bättre ekonomi och ökat behov för nyanställning i företagen. I syfte att öka den globala konkurrensförmågan hos företagen har det även inom GISS funnits en ambition om att lyfta fram de

¹ Sweco (2012), *Hur stärker vi Skånes regionala kärnor och tillväxtmotorer?*

horisontella kriterierna miljö-, jämställdhets- och integrationsfrågor än tydligare, bland annat genom utbildning i dessa frågor.

Det har funnits flera målgrupper för projektet. Den primära målgruppen har varit små och medelstora företagen inom livsmedels-, förpacknings- och tillverkningsindustrin i regionen som bedömts ha en stor utvecklingspotential att börja exportera eller utöka sin export. Det är dessa som projektets processer, utbildningar och marknadsaktiviteter främst riktats till.

Syftet med projektet har även varit att sprida kunskapen brett och skapa en plattform som kan bidra till synergier mellan olika branscher. Därmed har andra företag som haft intresse av export ingått i den sekundära målgruppen. Vissa av sammankomsterna har varit öppna och en bredare skara företag från olika sektorer har också bidragit till aktiviteterna i projektet med syftet att bidra med en ökad kunskap kring exportfrågor även för dessa företag samt ge möjlighet till att nätverka med andra företag. Även de medverkande parterna har varit en sekundär målgrupp för projektet eftersom de ingått i lärandeprocessen kring hur man samverkar i dessa frågor och hur man kan bli ännu bättre på att få företag att öka sin export.

1.1.2 Projektmål

GISS:s huvudsakliga definierade projekt mål har varit att **främja deltagande företags tillväxt genom att få till stånd hållbar exportförsäljning som skapar ökad lönsamhet och fler arbetstillfällen**. Projektets övergripande mål har därmed varit att bidra till en ökad internationalisering och långsiktig produktivitet hos deltagande företag för att i sin tur stärka konkurrenskraften hos företagen på den globala marknaden. De uppsatta målen för projektet har legat nära regionens behov av ökad produktivitet och internationalisering och har ämnats uppnås genom kompetensutveckling i form av expertkompetens, workshops och seminarier, mentorer och individuell coachning samt internationella aktiviteter. Dessa aktiviteter ligger i linje med de hinder som både OECD (2009) och Tillväxtverket (2014) identifierat för små och medelstora företags internationalisering.²

Projektets kvantitativa mål har varit:

- 45 företag från livsmedels-, förpacknings- och tillverkningssektorn deltar i projektet.
- 20 exportaffärer alternativt internationella samarbeten ska ha bildats till följd av medverkan i projektet.

Projektets kvalitativa mål har varit att:

- Öka kunskapen kring export hos deltagande företag.
- Skapa en gemensam process för företag som vill satsa på export med de medverkande parterna.
- Skapa en gruppering av företag som vill exportera mer, som kan stötta varandra framöver.

² OECD (2009), *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD; Tillväxtverket (2014), *Näringslivets internationalisering tar nya vägar*, Företagens villkor och verklighet 2014

- Öka det gemensamma kunnandet kring hur de medverkande parterna tillsammans kan arbeta med export.
- Vidare att öka korsbefruktningen mellan olika branscher.
- Etablera en mötesplats för exportintresserade företag.
- Öka kapaciteten i deltagande partnerorganisationer för att kunna jobba med export/internationalisering.

1.1.3 Projektorganisation

GISS:s projektledning har utgjorts av personal från Invest in Skåne som varit projektägare av Grow International Southern Sweden. Projektledningen har haft det övergripande ansvaret för projektet och för hanteringen av styrgruppen, rapportering till Tillväxtverket med mera. Projektet har bestått av totalt fem aktiva partners som alla funnits representerade i projektets styrgrupp och arbetsgrupp: Invest in Skåne, Packbridge, Livsmedelsakademin, IUC Syd och NetPort Science Park. Projektledaren tillsammans med vissa representanter för parterna har suttit med i både styrgruppen och arbetsgruppen medan vissa parter har haft en representant i styrgruppen och en annan i arbetsgruppen. Styrgruppen har haft en övergripande roll och varit beslutande i de mer strategiskt viktiga frågorna. Styrgruppen har också haft ansvar att befästa en samsyn kring parternas ansvarsområden samt kring finansieringen i projektet. Arbetsgruppen har haft rollen som genomförare och ansvar för de gemensamma aktiviteterna, att föra processen framåt samt för kontakten med företagen. Syftet med arbetsgruppen



har också varit att skapa förankring i klustren, till exempel vad gäller spridning av goda exempel på processer och arbetssätt.

Invest in Skåne har haft huvudansvaret för den del av projektet som handlar om att ta företagen ut på marknaden. Klusterorganisationerna Packbridge, Livsmedelsakademin, IUC Syd och NetPort Science Park har tillsammans haft huvudansvaret för att förbereda företagen inför steget ut på marknaden, samt huvudansvar för de företag som funnits inom deras respektive sektor, exempelvis vad gäller rekryteringen och behovsanalyser av företag. Klustren har också haft den dagliga kontakten med företagen, då de har haft det bredare uppdraget för företagens utveckling. Sedan omgång 2 har dock även projektledningen kommunicerat med de deltagande företagen. Alla parter har varit aktiva i alla aktiviteter men klustren har gemensamt haft huvudansvaret för screening, mentorer och förberedelse inför marknadsinsats. Invest in Skåne har haft huvudansvaret för extern kommunikation, resultat-spridning, avslutsarbete, utvärdering och lärande, projektplattform och marknadsaktiviteter.

I sitt arbete har projektet dragit nytta av de olika kunskaper som finns hos parterna, till exempel Invest in Skånes kunskaper om arbete på den internationella marknaden och klusterorganisationernas kunskaper kring företag och vad som är centralt för att lyckas för företag inom respektive sektor. En samverkansmodell har arbetats fram mellan deltagande parter som kommer att utgöra en grund för framtida samverkansprojekt. Genom att öka de deltagande parternas kunskap i att tillsammans arbeta med internationalisering syftar projektet att bidra till långsiktig regional tillväxt.

1.2 RAPPORTENS DISPOSITION

I kapitel två presenteras utvärderingsuppdraget, en sammanfattning av tidigare delrapporter samt vilka datainsamlingsmetoder som använts under den löpande utvärderingen. Det efterföljande kapitlet behandlar projektets verksamhet och arbetssätt i form av målsättningar, aktiviteter, kommunikationsarbete, samverkan samt integration av de horisontella kriterierna. I det fjärde kapitlet presenteras bedömningen av projektets resultat och effekter i förhållande till de mål som utgör projektlogikerna. Det femte kapitlet diskuterar projektets roll och bidrag till det regionala innovationssystemet och slutligen i kapitel sex dras de sammanfattande lärdomarna från utvärderingen inför framtida affärsstödjande projekt.

2. Utvärderingsuppdraget

Enligt riktlinjerna från EU-kommissionen och Tillväxtverket ska utvärderingen av ERUF-finansierade projekt genomföras i form av *löpande lärande utvärdering*. Att utvärderingen är *löpande* innebär att utvärderingen genomförs under projektets löptid, istället för efter projektslut. Att utvärdering är *lärande* innebär att ett av huvudsyften med utvärderingen är att fånga upp, dokumentera och återföra lärandet för att bidra till bättre måluppfyllelse och sprida lärandet till projektets intressenter, beslutsfattare och allmänheten.

De övergripande målen med den löpande lärande utvärderingen är att skapa förutsättningar för ett kontinuerligt lärande i projektet, understödja erfarenhetspridning och främja projektets genomförande. Utvärderaren har till uppgift både att bedöma måluppfyllelse och bidra till att verksamheten bättre styr mot sina uppsatta mål. Det innebär att utvärderaren måste förhålla sig både kritiskt och konstruktivt till hur projektet arbetar för att nå sina mål och för att leva upp till externa kriterier och behov. Det är centralt att utvärderaren skiftar mellan dessa roller som stödjande och granskande.

I detta kapitel presenteras en sammanfattning av de delrapporter som Oxford Research levererat i 2016 och 2017 som en del av den löpande utvärderingen, samt en översikt över de metoder som använts för att insamla data.

2.1 SAMMANFATTNING AV TIDIGARE DELRAPPORTER

2.1.1 Delrapport 1 (mars 2016)

Syftet med delrapport 1 var att analysera GISS:s projektlogik och kontext, samt att ge en aktuell lägesbild. Delrapportens fokus låg på att utvärdera utgångspunkter, argument och antaganden samt projektets arbetssätt och projektområden. Vid tiden för delrapporten låg projektet inte i fas med den ursprungliga planeringen, bland annat på grund av byte av projektledare, otydligheter gällande arbetsfördelning mellan parterna samt projektets budget. Delrapporten pekar bland annat på en brist på samsyn kring vad projektet ska uppnå hos projektets olika parter, samt utmaningar grundade i heterogeniteten i typ, storlek och mognad hos de deltagande företagen vilket påverkar deras behov och vilja att internationaliseras och växa. Det poängteras att det är av stor vikt att projektet utvecklas tillsammans med företagen vilket kräver både uppmärksamhet gentemot företagens olika behov och önsningar och en samsyn mellan parterna. De förväntade kortsiktiga resultaten för projektet bedöms vara realistiska då de fokuserar på de deltagande företagen och projektparterna och vad dessa ska ha tagit till sig vid projektslut. Däremot bedöms de långsiktiga resultatmålen som ambitiösa och möjligen realistiska eftersom de grundar sig i ett antagande om att de positiva effekterna dels kommer fortsätta växa efter projektslut och att de kommer växa exponentiellt, där lyckad export för ett företag bidrar till att flera andra företag vill göra samma resa. Följaktligen konstateras att om projektet ska kunna bidra till långsiktiga och varaktiga effekter måste medverkande samarbetspartners ta ett gemensamt ansvar för att resultaten tas tillvara efter projektets slut och att de nya verktygen som utvecklas inom ramen för projektet ligger till grund för att hjälpa nya företag mot nya marknader. Dessutom konstaterar delrapporten att Invest in Skåne bör ta ansvar för att nätverken för att deltagande företag fortlever efter projektslut och för att företag som är intresserade av internationalisering ansluter sig.

2.1.2 Delrapport 2 (december 2016)

Delrapport 2 bygger vidare på delrapport 1. Mot bakgrund av vad projektet åstadkommit sedan den första delrapporten, presenteras en uppdaterad nulägesanalys, samt en genomgång av hur Tillväxtverkets horisontella kriterier kan integreras ytterligare under projektförloppet. Enligt delrapport 2 bör ett medvetet och målinriktat arbete med horisontella kriterier byggas på en underliggande problemformulering, en tydlig målbild och kontinuerlig uppföljning. Implementeringen av de horisontella kriterierna bör byggas på en formativ process som påbörjas redan i projektets inledningsfas där deltagare reflekterar över sin praktik och på så sätt väcks till insikt om de normerande praktikerna och hur dessa reproduceras i den dagliga verksamheten. Fokus ligger snarare på synlig förändring än på mätbar förbättring eftersom förbättringsåtgärder inte automatiskt leder till att exempelvis jämställdheten ökar. Delrapport 2 framhäver att det finns flera utmaningar inom arbetet med horisontella kriterier, framför allt vad gäller förväntan och planer för hur implementering och integrering konkret ska gå till. Det konstateras att det inom projektorganisationen finns en stark vilja för att arbeta för de horisontella kriterierna men att det inledningsvis saknats en tydlig bild av hur projektet skulle arbeta med de horisontella kriterierna samt hur dessa kan utgöra en fördel för internationalisering. Kriterierna anses dock vara väl förankrade hos projektets parter och deltagande företag, särskilt miljöfrågan. Delrapport 2 konstaterar att det är viktigt att GISS påvisar för företagen att de horisontella principerna kan användas strategiskt för affärsutvecklingen. Det är även viktigt att beakta att de horisontella kriterierna inte styr insatserna i projektet, utan är verktyg för att göra insatserna mer effektiva och hållbara.

2.1.3 Delrapport 3 (december 2017)

Syftet med delrapport 3 var dels att utvärdera hur deltagarna i de två första omgångarna i projektet uppfattat aktiviteterna och vilket utfall dessa haft, samt dels att utvärdera den interna utvecklingen inom projektet. Därmed tar rapporten, om än något försenat, formen av en halvtidsrapport. Rapportens fokus ligger på att förstå vilka delar av projektet som har fungerat bra, vilka konkreta resultat som åstadkommit, och vilka förbättringsmöjligheter som finns. Rapporten konstaterar att programmets struktur anpassats till omgång 2, i enlighet med feedback från omgång 1, genom att i högre grad sätta företagens individuella behov i fokus. Företagen fick i omgång 2, till skillnad från omgång 1, avgöra vilken typ av internationaliseringsaktiviteter de ville använda sitt ekonomiska stöd för. Programmet har därmed upplevts som mycket flexibelt och anpassningsbart till företagens individuella behov. Vilken typ av stöd som är lämplig och har potential att ge bäst resultat avtäcktes vidare i början av omgången, då projektledningen i samarbete med klustren utförde behovsanalyser av varje deltagare. Det huvudsakliga resultatet av datainsamlingen för omgång 2 visar att samtliga deltagande företag har en positiv inställning till projektet som helhet. Detta återspeglas även i företagens upplevelser av projektets tre olika typer av aktiviteter, vilka generellt sett varit positiva. Den övergripande kritiken som framkommer innefattar relevansen och nivån på projektets nätverksträffar. I linje med företagens olika bakgrund i förhållande till bransch och exporterfarenhet varierar upplevelserna av nätverksträffar. Dock anser alla företag att de kunnat dra nytta av någon av föreläsningarna och en återkommande reflektion är att kvalitén och relevansen av nätverksträffarna har ökat succesivt. Samtliga företag upplever de individuella aktiviteterna som mycket lyckade. Omgång 2 resulterade i att samtliga deltagande företag identifierade nya marknader och flera företag utvecklade nya produkter. Vissa företag hade etablerat samarbeten med distributörer utomlands, medan andra var i process att göra detta inom kort.

Utöver detta, hade flera företag skapat ett strukturerat arbetssätt kring export för nästa steg i företagets utveckling. Delrapport 3 belyser även GISS särskilda format som utgörs av en kombination av en flexibel struktur, ekonomiskt stöd till företagen, hög servicenivå från projektledningens sida, ett nätverkstänk där man förutsätter att företagen kan lära sig av varandra trots skillnader, samt en låg administrativ börda för deltagande företag.

2.2 DATAINSAMLINGSMETODER

Nedan presenteras de datainsamlingsmetoder som använts för att genomföra den löpande utvärderingen.

2.2.1 Intervjuer

Intervjuer har genomförts under samtliga skeden av projektets genomförande och har varit en stor del av utvärderingen. Intervjuerna har bland annat bidragit till att validera det huvudsakliga genomförandet av projektets olika moment samt gett djupare kunskaper om projektdeltagarnas upplevelser och uppfattningar av styrningen av projektet och förutsättningarna för långsiktig effekt. Intervjustudierna har omfattat följande grupper:

- **Ledning, styrgrupp och arbetsgrupp**

Personer i ledning, styrgrupp och arbetsgrupp är sakkunniga och utförare inom det område där projektet bedriver förändringsarbete. Att inkludera denna intervjugrupp i utvärderingen har därmed bidragit till en helhetsbild av projektets genomförande, perspektiv från de olika branschsektorerna, och resonemang kring framtida implementering och effekter av projektet.

- **Projektdeltagare**

Projektdeltagare innefattar företag och coacher inom projektets ramar. Det huvudsakliga syftet med att intervjua projektdeltagare har varit att skapa en uppfattning kring projektets aktiviteter, och vilka utfall dessa haft. Fokus har legat på att förstå vilka delar av projektet som har fungerat bra, och vilka konkreta resultat som åstadkommit, samt vilka förbättringsmöjligheter det finns.

De genomförda intervjuerna har varit semi-strukturerade och frågorna har anpassats efter respondenternas insikt i projektets verksamhet. Det semi-strukturerade upplägget har även inneburit en möjlighet att anpassa intervjuerna efter information som framkommit under arbetets gång för att på så sätt nå djupare insikt i olika frågor. Datainsamlingen har således utvecklats i interaktiv process med de berörda aktörerna där deras inspel, kunskap och upplevelser har bidragit till att identifiera de områden inom projektet som varit av störst vikt att studera. Intervjusvaren från de olika delrapporterna har ställts mot varandra för att undersöka förändringar över tid i aktörernas uppfattning kring olika delar av projektet. Intervjuerna har framförallt gett information om projektets uppbyggnad, utformning, genomförande och resultat och projektens förutsättningar att uppnå långsiktiga effekter.

2.2.2 Enkätundersökningar

För att utvärdera och analysera aktiviteterna under omgång 1 och 2, har även en enkätstudie använts för respektive omgång med de deltagande företagen samt andra som var involverade i projektet. Enkätstudien har skickats ut till samtliga företag i syfte att få en bred, representativ bild av hur GISS fortlöpt, att jämföra med intervjuerna som bidragit till en mer djupare bild av deras upplevelser. Dock fanns det en väsentlig skillnad i hur enkätundersökningarna fortlöpte mellan omgång 1 och omgång 2.

För att utvärdera omgång 1, skickades en enkät ut av projektorganisationen under våren 2016 som riktade sig till personer/företag som deltagit i projektens aktiviteter och syftade till att undersöka vad projektens affärsstödjande verksamhet lett till hos dess deltagare. Av elva kontaktade företag inkom endast två enkätsvar. Den låga svarsfrekvensen medgav ingen robusthet i resultatet men kunde istället ses som resultat i sig i förhållande till projektets utmanande start och den distans som uppstod mellan de deltagande företagen och projektet. Hos ett företag som svarade både enkäten och deltog i intervju fanns dessutom en viss diskrepans mellan svaren. En tydlig skillnad sågs gentemot utvärderingen i omgång 2. Även här skickades en kortare enkät ut av projektorganisationen när omgången avslutades under hösten 2017. Av 19 deltagande företag inkom 15 svar. Resultaten från omgång 2 kan därav betraktas som representativa, då svarsfrekvens både på enkäten och bland de kontaktade intervjurespondenterna var hög. Detta kan i sin tur bedömas som ett resultat av de avsevärda förbättringar och justeringar från projektets inledande omgång.

2.2.3 Dokumentstudier

En del av utvärderingen bygger på studier och analys av relevanta dokument. Material i form av relevanta rapporter samt utvärderingar av uppdrag i området i stort, tillsammans med arbetsdokument och relevanta rapporteringar från liknande projekt har utgjort viktiga underlag genom utvärderingsprocessen. Utöver detta har Oxford Research löpande studerat den rapportering projektet delat med oss. Denna rapporteringen har exempelvis bestått av lägesrapporter och interna utvärderingar av event. Oxford Research har även studerat annat material och studier kopplade till företagsklimat, inkubatorverksamheter, klusterbildningar och riktlinjer och målsättningar för ERUF-finansierade projekt.

2.2.4 Deltagande observation

Deltagande observation innebär att utvärderaren deltar och bidrar vid möten och events som projektet anordnar, och sedan dokumenterar sina intryck. Oxford Research har exempelvis deltagit på flera arbetsgruppsmöten, ett styrgruppsmöte i projektets inledningsfas samt medverkat vid projektets slutkonferens. Under projektets gång har Oxford Research och projektledning haft löpande avstämningar för att informera om eventuella förändringar samt lägesrapport.

3. Projektets verksamhet och arbetsätt

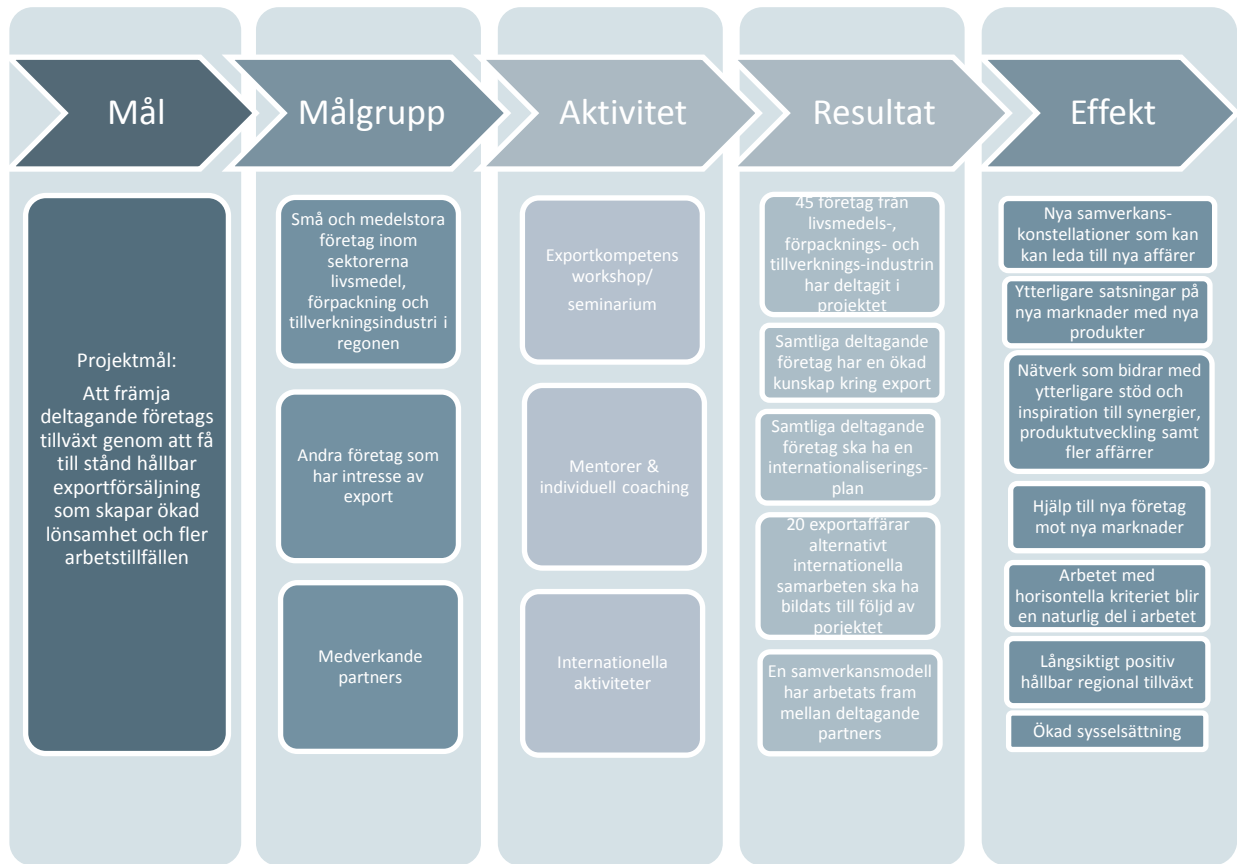
I följande kapitel beskrivs projektets ursprungliga projektlogik samt målsättningar, aktiviteter, kommunikationsarbete, utveckling av nya metoder och processer och integrering av horisontella kriterier.

3.1 PROJEKTLOGIK

I detta avsnitt presenteras GISS:s projektlogik, som togs fram som en del av delrapport 1. Projektlogiken grundar sig i ett antagande om att projektdeltagandets positiva effekter ska sprida sig som ringar på vattnet, där kompetensutveckling för de deltagande företagen bidrar till den första ringen. Deras utveckling ska i sin tur ge positiva effekter för klustren och genom dem andra företag samt regionen i stort. I rapporten bedöms de kortsiktiga resultaten att vara realistiska då de fokuserar på de deltagande företagen och projektparterna och vad dessa ska ha tagit till sig vid projektslut. De långsiktiga resultaten bedöms däremot att vara ambitiösa och möjligen orealistiska eftersom de grundar sig i ett antagande om att de positiva effekterna dels kommer fortsätta växa efter projektslut och att de kommer växa exponentiellt, där lyckad export för ett företag bidrar till att flera andra företag vill göra samma resa.

Nedan illustrerar figur 1 och 2 illustrerar den ursprungliga projektlogiken i GISS.

Figur 2 Projektlogik



Figur 3 Projektlogiken utifrån projektets målgrupper

Projektmål	Aktiviteter	Förväntat resultat efter projektiden	Förväntade effekter
<p><i>Att främja deltagande företags tillväxt genom att få till stånd hållbar exportförsäljning som skapar ökad lönsamhet och fler arbetstillfällen.</i></p>	<p>Deltagande företag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mentorstöd och individuell coaching - Expertkompetens workshops/seminarier - Marknadsaktiviteter - Utbildning om horisontella kriterier 	<p>Deltagande företag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 45 företag från deltagande kluster har deltagit i projektet - Ökad kunskap kring export - Internationaliseringsplan - 20 exportaffärer alternativt internationella samarbeten ska ha bildats 	<p>Deltagande företag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ytterligare satsningar på nya marknader med nya produkter - Godare ekonomi - Behov av nyanställning - Nätverk som bidrar med ytterligare stöd och inspiration till synergier, produktutveckling samt fler affärer
	<p>Andra företag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deltagande på större nätverksträffar - Kompetenshöjande aktiviteter 	<p>Andra företag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ökad kunskap kring export 	<p>Andra företag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortsatt samverkan - Nätverk
	<p>Deltagande partners:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertkompetens workshops/seminarier - Utbildning om horisontella kriterier 	<p>Deltagande partners:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En utarbetad samverkansmodell - Ökad kunskap kring export - Ökad internationalisering 	<p>Deltagande partners:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nya samverkanskonstellationer - Hjälptill nya företag mot nya marknader - Horisontella kriterier etablerade i respektive organisation

3.2 AKTIVITETER

GISS vilar övergripande på tre delområden som löper parallellt genom projektet: expertkompetens workshops/seminarier, mentorer och individuell coaching och internationella aktiviteter (se figur 4). Enligt projektets logik ska samtliga delområden bidra till uppfyllnad av projektets mål om en ökad export, tillväxt och sysselsättning. Aktivitetsupplägget med tre delområden har varit genomgående sedan projektets start, även om omgångarnas teman har varierat något. Totalt har 70 % av de deltagande företagen valt att utnyttja sitt individuella stöd genom att delta i internationella mässor och 30 % av företagen har valt att ta hjälp av en exportcoach.

Figur 4: Projektets uppbyggnad



3.2.1 Expertkompetens workshops/seminarier

Expertkompetens workshops/seminarier har i praktiken bestått av ett antal nätverksträffar som samlat projektens företag i ett nätverk som kan ta stöd av varandra. Nätverksträffarna har försett bolagen med viktig exportkunskap. Nätverksdelen har varit mycket viktigt, precis som den kunskap som förmedlats. Ansvaret för träffarna har legat hos alla projektets parter. Avsikten med nätverksträffarna har varit tudelad. Dels har det handlat om att företagen skulle genomgå en gemensam utvecklingsprocess i syfte att möjliggöra korsbefruktnings samt möjliggöra nya samverkanskonstellationer som kunde leda till nya affärer, dels att bidra till företagens kompetensutveckling, både för att bibehålla företagets medverkan i projektet, men även för att skapa intresse hos andra företag för att delta. Dock

har företagens olikheter i form av branscher, storlek och mognadsgrad medfört en komplexitet i projektet eftersom deras gemensamma nämnare har behövts hittas för att de gemensamma träffarna skulle vara intressanta och skapa ett mervärde.

Inom delområdet har följande teman valts ut för de sex gemensamma aktiviteterna: kulturella skillnader, sälj/marknad paketering av erbjudande, distribution/logistik, exportteknik, finansiering samt avtal/juridik. Inför omgång 3 justerades nätverksträffarna enligt feedback från deltagare i tidigare omgångar, men innehöll en snarlik tematisk uppdelning: tillväxt, affärsmodeller och strategi, affärsjuridik export, exportprocessen och mångfald och tillväxt. Utöver innefattades även en inledande nätverksträff för att presentera alla parter och företag, detta för att stärka kontakten mellan de olika deltagarna i ett inledande skede och förbättra förutsättningarna för nätverksskapande. Genom att skapa mötesplatser för företagen har det även skapats möjligheter för reflektion och inhämtning av kunskap, samt analys av kvalitén och huruvida företagen uppskattat träffarna.

Överlag kan Oxford Research konstatera att kvalitén på nätverksträffarna förbättrats mellan omgångarna, då projektledningen har tagit till sig av feedback från föregående omgångar, framförallt kring att anpassa nätverksträffarnas teman och innehåll till företagens behov. Resultat från omgång 3 visar att företagen i större utsträckning än tidigare omgångar anser att nivån på nätverksträffarna varit tillfredställande och i linje med deras behov. Exempelvis ansåg de företag med tidigare erfarenhet av export att nätverksträffarna i allmänhet var nyttiga för att återupptäcka dessa kunskaper, samt att de skapade ett diskussionsforum med experter och företag i liknande utvecklingsfaser. Majoriteten av de intervjuade företagen för omgång 3 uppgav dessutom att de kommer upprätthålla kontakten med ett eller flera företag samt att det finns stora sannolikheter för framtida affärssamarbeten. Den övergripande kritiken och förbättringsförslagen som framkommit från de intervjuade företagen i omgång 3 består i att nätverksträffarna kunde varit uppdelade efter bransch för att ytterligare gynna kontaktskapande. Dock har det funnits en förståelse för att detta är svårt att genomföra i praktiken.

3.2.2 Mentorerna och individuell coaching

I delområdet **mentorerna och individuell coaching** har de deltagande företagen getts skräddarsytt stöd, coaching på plats och hjälp från experter. Syftet med detta delområde har varit att anpassa insatserna efter företagens behov. Genomgående har klustren haft huvudansvaret för screeningprocessen och behovsanalysen av företag och arbetsgruppen har ansvarat för att ta fram förslag på mentorer som de deltagande företagen haft genom hela processen. Dock har även projektledningen tagit en alltmer aktiv roll i detta under projektets gång. I både omgång 2 och 3 har företagen själva fått välja vilken typ av individuellt stöd för internationaliseringsaktiviteter som varit mest relevant för dem att motta.

Deltagande företag har uppgett att assistans genom en exportcoach varit mycket lyckat, till stor del beroende på konsultens möjlighet att anpassa insatser till företagens behov. Flexibiliteten för företag att själva välja vilken typ av stöd de vill motta har även resulterat i att vissa företag valt att t.ex. inte anlita en exportcoach, utan att, på bakgrund av behovsanalysen, använda projektmedlen till att förbättra sin försäljningsprocess, genom att anlita en av projektets föreläsare som handledare. I omgång

3 har programmet därför upplevts som mycket flexibelt och anpassningsbart till företagens individuella behov.

3.2.3 Internationella aktiviteter

Vad gäller **internationella aktiviteter** har deltagande företag getts möjlighet att delta i studiebesök, mässaktiviteter och att få träffa potentiella kunder och samarbetspartners. Invest in Skåne har ansvarat för marknadsaktiviteterna och för att ta företagen ut på marknaden och de andra parterna har ansvarat för att förbereda företagen för steget ut på marknaden. Även de företag som utnyttjat denna aktivitet har varit väldigt nöjda med utfallet. Aktiviteten har upplevts som gynnsam och positiv för bolagen då det både hjälpt att exponera bolagen på internationella marknader och bidragit till att knyta kontakter och nätverk. Sammanlagt har 34 bolag deltagit i internationella mässor utspridd i Sverige, Danmark, Tyskland, Spanien, Storbritannien, Kina, Hong Kong och Dubai. I maj 2018 deltog även flera GISS-företag vid en kinesiska livsmedelsmässan i Shanghai. Företagen samlade under en monter samarrangemang av flera svenska organisationer. Efter mässan reste representanter för EEN vidare till närliggande miljonstad och genomförde både besök, knöt kontakter med representanter på plats och presenterade ett stort antal företag från Skåne och Södra Sverige. Besöket förberedess noga i förväg för att på ett effektivt sätt skapa nätverk och presentera ett stort antal möjliga företagssamarbeten.

3.3 SAMVERKAN OCH ORGANISATION

Den interna samverkan och organisationen har, speciellt i projektets tidiga faser, varit en utmaning. I delrapport 1 definierades den varierande förståelsen för arbetsfördelningen mellan styrgruppen, arbetsgruppen och projektledningen som en stor utmaning för GISS, då projektledningen nyligen hade bytts ut och det rådde viss förvirring mellan projektets olika parter. Detta ledde till att klustren upplevde en brist på processtöd och exportkunskap från projektledningens håll, samt ett ifrågasättande av projektledningens omfattning och del i budget. Även förståelsen för arbetsfördelningen mellan klustren respektive Invest in Skåne varierade, som resultat av brister i projektansökan och i kommunikationen mellan parterna. Det konstaterades i delrapport 1 att det behövdes skapa en samsyn kring vad projektet ska uppnå samt hur det ska uppnås och att ansvaret för att skapa denna samsyn låg hos styrgruppen. En stor del av projektorganisationens initiala utmaningar överkoms innan omgång 2, tack vare projektledningens medvetna arbete med att skapa tydlighet i rollfördelningen inom projektet vilket bidragit positivt till projektets verksamhet och funktion.

3.4 KOMMUNIKATIONSARBETE

En förutsättning för att projektets aktiviteter ska leda till de tilltänkta resultaten och effekterna är att projektets arbetssätt möjliggör detta. Det är exempelvis avgörande med en fungerande intern och extern kommunikation för att ett projekt ska vara framgångsrikt. Hur projektet kommunicerar får också konsekvenser för vilket mervärde projektet ger, exempelvis i form av spridning av nya metoder till andra liknande verksamheter eller en förbättrad social/miljömässig hållbarhet i regionen. Vissa av arbetssätten, som extern kommunikation och samverkan återfinns även i projektet som mål i sig. Nedan beskrivs kortfattat GISS sätt att arbeta med intern kommunikation och extern kommunikation, samverkan och lärande.

3.4.1 Intern kommunikation

GISS:s arbete med intern kommunikation med de deltagande företagen har främst innefattat mailkontakt med påminnelser om nätverksträffar och allmän information. För varje omgång har även en sluten Facebook grupp skapats. Aktiviteten på denna plattform har dock varit begränsad vilket lett till att projektledningen främst använt mail och telefonkontakt vid viktigare information. Vid större event har även hjälpmedlet Market Ear används. Även arbetsgruppen har haft en intern sluten Facebook-grupp. Även här har kommunikationen dock övergått allt mer i mail och telefonkontakt då Facebook-gruppen allt mindre använts. Arbetsgruppen har även upprättat en Dropbox där material har tillagts under projektets gång. De deltagande företagen har haft individuella möten, telefonkontakt med projektledningen samt blivit besökta två tillfällen.

3.4.2 Extern kommunikation

Klusterorganisationerna har haft i ansvar att hitta företag för projektet. Flera av klustren har direkt kontaktat de medlemsföretag som de vet varit intresserade att internationalisera. Varje omgång har sedan inletts med en screeningprocess av intresserade företag följt av behovsanalyser. Den externa kommunikationen har i enlighet skötts av respektive kluster separat även om det mer övergripande externa kommunikationsarbetet har diskuterats mellan klustren.

3.5 INTEGRATION AV HORISONTELLA KRITERIER

GISS:s arbete med horisontella kriterier har utvecklats avsevärt sedan projektets inledande faser. Projektorganisationen genomgick tidigt en intern utbildning i hur arbete med horisontella kriterier kunde integreras i projekt, vilket varit ett av GISS:s mål från början. Kriterierna har dels bejakats i screeningprocessen, dels genom att externa exportkonsulter informerats om hur de bör integreras i den information de tilldelas innan de börjar sin rådgivning för företagen. Det har även genomförts en mångfaldsdag under rubriken "Impact enterprises – a new way of doing business" för företagen från omgång 1 och 2. Under dagen deltog ett 40-tal företag för en heldag kring mångfald och hållbarhet. Förmiddagen bjöd på inspirationsföreläsningar och eftermiddagen på två parallella workshops: fokus på globala hållbarhetsmålen, mänskliga rättigheter och anti-diskriminering, eller en andra workshop som fokuserade på mångfald, jämställdhet och inkludering kopplad till verksamhetsutveckling. Mångfaldsdagen genomfördes i samarbete med life science-projektet Southern Sweden Going Global. För omgång 3 bestod den avslutande nätverksträffen istället av en inspirationsföreläsning med rubriken "tillväxt och mångfald" där konsultbolaget Kontigo delade med sig av sina erfarenheter och goda exempel kring mångfald, jämlikhet och jämställdhet i perspektivet hur detta kan skapa ökad tillväxt för företag. Vid nätverksträffen deltog också studenter från Malmö Högskola som delade med sig av sin syn på hur horisontella kriterier är en del av dagens utbildningar.

Mångfaldsmötet med omgång 1 och 2 upplevdes som givande av de företag som inte reflekterat över dessa frågor i särskild hög grad innan, medan företag som självmant har arbetat med horisontella kriterier inte ansåg att de lärt sig något nytt. Däremot upplevde de intervjuade företagen inte att horisontella kriterier har haft mycket fokus utanför den tematiska mångfaldsdagen, och kriterierna i relation till växtpotential har inte diskuterats nämnvärt utanför mötet varken före eller efter det ägde rum.

Intervjuerna visade att det bland vissa företag ännu finns ett missförstånd kring vad kriterierna innebär, och hur man kan arbeta med dem. De intervjuade företagen har ofta en pragmatisk inställning till de horisontella kriterierna när frågan har ställts, men få har några djupare reflektioner kring hur de kan påverka och stödja deras strategiska affärsutveckling.

Att få företag har tagit till sig de horisontella kriterier som ett verktyg för växt kan ha flera orsaker. Enligt projektledningen blir det tydligt under screeningen att många företag saknar förståelse för innebörden av de horisontella kriterierna. Många företag uppfattar inte kriterierna som relevanta, och har dessutom varken tillräckligt hög omsättning och medarbetarantal för att projektet kan ställa krav på att de måste integrera kriterierna. Även bland exportkonsulterna har projektledningen upplevt en låg intressenivå för att fokusera på horisontella kriterier som en del av sitt stöd, då många anser att det saknar relevans för de utmaningar de specifika företagen står inför. Dock finns det även indikationer på att det kan finnas problem i hur kriterierna kommuniceras från projektorganisationens sida, då många företag inte förmått att ta till sig informationen som delats kring vilka fördelar ett aktivt arbete med horisontella kriterier kan innebära. Slutligen, och mest troligen, är att företagens oförmåga i att ta till sig horisontella kriterier i hög grad handlar om att det finns oerhört mycket annat att fokusera på inom verksamheten, och att kriterierna inte uppfattas som ett strategiskt verktyg för att gynna deras växt och konkurrensförmåga, och därmed nedprioriteras.

4. Uppfyllelse av projektets mål

I detta kapitel redogör vi först för projektets måluppfyllelse i förhållande till de resultat- och effektmål som etablerades i början av projekten. I slutet av kapitlet diskuterar vi förutsättningarna för långsiktiga effekter av projektet. Kapitlet baseras på den data som samlats in under utvärderingsperioden.

Rent konkret visar den löpande utvärderingen att projektet resulterat i att majoriteten av företagen har identifierat nya marknader. Vissa företag har redan etablerat samarbeten med distributörer utomlands, medan andra är i process att göra detta inom kort. De respondenter som i mindre omfattning har etablerat nya marknader och nätverk är trots detta väldigt nöja med sitt deltagande i programmet, eftersom deltagande i projektet har resulterat i ökad medvetenhet och engagemang kring export som inte fanns tidigare. Utöver detta har projektet bidragit till att flera företag har skapat ett strukturerat arbetssätt vid export och möjliggjort nästa steg i företagens utveckling. Samtliga intervjuade företag har uppgett att deras kunskap om export har ökat avsevärt. För de företagen med mer erfarenhet av export har detta belysts genom att utlärningen har applicerats på deras individuella behov och således bidragit till mer konkreta strategier och tillvägagångssätt för framtida exportinsatser. Samtliga respondenter ser att deltagandet i projektet kommer få långsiktiga positiva effekter för företaget.

I samband med slutrapporten intervjuades även flera personer i projektets arbetsgrupp. Precis som de deltagande företagen, upplever respondenterna från arbetsgruppen att projektets helhet har varit lyckat. Det framhävs bland annat att ett stort antal företag har uppnått konkreta framgångar och utveckling. Projektet anses inte vara mer lämpat för någon av de tre deltagande branscherna, utan riktas snarare till behov hos små- till medelstora företag oberoende av bransch. Dock menar en av respondenterna att projektet är mindre lämpat för de allra minsta företagen med mindre kapacitet och resurser: företag med 5–30 anställda har ofta större kapacitet att skala upp sin export och är därmed en målgrupp som GISS haft störst effekt på.

Medlemmar i arbetsgruppen har vidare poängterat att projektledningen varit effektiva på successivt att plocka upp brister i projektets tillvägagångssätt, resulterande i ändringar och korrigeringar som främjat projektets utveckling. Detta återspeglas bland annat i hur det har implementerats mer individualiserade aktiviteter efter behovsanalys men även föreläsningarnas kvalitet, vars nivå genomgående stigit för varje omgång. Arbetsgruppen belyser även de två element som varit det mest uppskattade och unika med projektet: 1) att GISS är uppbyggt med utgångspunkt i företagens behov, 2) GISS:s förmåga att generera konkreta tillvägagångssätt i kombination med nätverksträffar. Samtliga respondenter från arbetsgruppen belyser att projektledningen har samarbetat klanderfritt från projektets start, även om projektledare har bytts ut vid fyra tillfällen.

4.1 MÅLUPPFYLLELSE

Nedan presenteras projektens måluppfyllelse i form av en utvärderingstabell. Då utvärderingen behandlar tre omfattande omgångar med många olika resultat- och effektmål har närliggande mål slagits samman för bedömning av dess måluppfyllelse.

<i>Mål</i>	<i>Kommentar</i>	<i>Bedömning (+++ helt uppfyllt; ++ delvis uppfyllt; + endast uppfyllt i viss utsträckning; - ej uppfyllt; * har ej kunnat följas upp)</i>
(1) Att bidra till en ökad internationalisering och långsiktig produktivitet hos deltagande företag vilket i sin tur resulterar i en stärkt konkurrenskraft hos företagen på den globala marknaden	De tillfrågade deltagande företagen anser att GISS på en övergripande nivå bidragit till en omfattande praktisk kunskap om olika moment i internationaliseringsprocessen. Majoriteten av de deltagande företagen har som ett resultat av deras medverkan i GISS identifierat nya marknader och utökat sitt nätverk både nationellt och internationellt. Oxford Research bedömer att projektet har haft en betydande roll i att öka internationalisering och långsiktig produktivitet hos majoriteten av deltagande företag. Bedömningen är även att detta resultat leder till en stärkt konkurrenskraft hos företagen på den globala marknaden.	++/*
(2) Att sprida kunskapen brett och skapa en plattform som bidrar till synergier mellan olika branscher.	Uppfyllelsen av målet kan logiskt härledas till projektets nätverksträffar. Måluppfyllelsen följer därmed den succesiva utvecklingen och justeringarna kring nätverksträffarna. Därav bedömer Oxford Research att målet uppfylls i högre grad i projektets två sista omgångar då många aspekter i detta skedet av projektet var tydligt förankrade, till skillnad från omgång 1. I linje har de intervjuade företagen uttryckt tillfredställelse angående nätverkande med samtliga involverade aktörer. Dock menade ett antal företag att nätverksaspekten kunde förstärkas ytterligare vid indelning efter företagets storlek och bransch. Detta gällde dock främst de företag av mindre storlek och mindre erfarenhet av export inom livsmedelsindustrin.	++
(3) Öka kunskap kring export hos deltagande företag.	Delmålet om att de deltagande företagen ökade kunskapen om export kan dels härledas till uppfyllelsen av det övergripande målet (1). En övervägande majoritet av de intervjuade företagen uppger att deras kunskap om export har ökat avsevärt, oberoende av bransch och förkunskaper. Vidare har nivån på föreläsningar varit tillfredställande i förhållande till de deltagande företagens behov. Kombinerat med nätverksträffar som möjliggjort utväxling av erfarenheter och konkreta rekommendationer mellan företagen har detta bidragit till än mer kunskap kring export. Även de individuella aktiviteterna har resulterat i goda resultat samt applicerande av olika exportmoment i praktiska förhållande. Detta uttrycks av företagen som mycket nyttigt och lärofyllt för framtida exportinsatser. Följaktligen bedömer Oxford Research att delmålet har uppfyllts.	+++
(4) Att skapa en gemensam process för de företag som vill satsa på export med de medverkande partners.	Måluppfyllelsen kan logiskt härledas till både nätverksträffarnas och de individuella aktiviteterna i projektet. De deltagande företagen har uttryckt att kontakten med medverkande parter varit god. Många företag hade en initial kontakt med någon av parterna före projektets start. Denna relation har därmed stärkts ytterligare i och med deltagandet i GISS, vilket rimligtvis kommer fortleva efter projektets slut. I och med projektets efterlevnad i form av nätverksträffar och fortlevande nätverk bedöms det finnas goda förutsättningar för att utveckla och förfina den gemensamma processen ytterligare.	++/*

<i>Mål</i>	<i>Kommentar</i>	<i>Bedömning (+++ helt uppfyllt; ++ delvis uppfyllt; + endast uppfyllt i viss utsträckning; - ej uppfyllt; * har ej kunnat följas upp)</i>
(5) Att öka det gemensamma kunnandet kring hur att tillsammans arbeta med export hos de medverkande parter.	Projektledningen har efter den inledande omgången samarbetat väl. Enligt Oxford Research bedömning har det gemensamma kunnandet kring att arbeta med export hos de medverkande parterna ökat avsevärt. Således har även parterna knutit band som kommer fortleva efter projektets slut.	+++
(6) Att skapa en gruppering av företag som vill exportera mer, som kan stötta varandra framöver.	Delmålet om att skapa en gruppering av företag som vill exportera mer och kan stötta varandra i denna process, har enligt de intervjuade företagen delvis uppfyllts. Nätverksaspekten samt utbytet av stöd och råd sinsemellan företagen har ökat succesivt från omgång till omgång. I omgång 2 och framförallt i omgång 3 har majoriteten av de tillfrågade företagen uttryckt att diskussionerna på nätverksträffarna har varit av stor nytta. Flertalet har uppgett att de kommer upprätthålla kontakten med minst ett företag samt att det finns stora sannolikheter för framtida affärssamarbeten. Det är även värt att påpeka att fler företag inte bara skapat potentiella långvariga kontakter med företag från samma bransch, utan även med företag från de andra branscherna. Dock har önskemål framkommit om mer branschriktade nätverksträffar för att ytterligare förstärka kontaktskapandet. Denna aspekt har dock inte haft samma inverkan på alla företag då vissa uppger att projektet inte bidrog till ett utökat nätverk bland de deltagande företagen. Oxford Research bedömer att projektet i relativt hög grad skapar grupperingar som vill exportera mera och att det finns potential för att dessa stöttar varandra framöver. Vår sammantagna bedömning är att målet delvis är uppfyllt.	++
(7) Att lyfta fram de horisontella kriterierna tydligt, genom ett aktivt arbete både inför och under marknads- och försäljnings fasen.	Enligt de intervjuer som genomförts med de deltagande företagen har GISS export- och affärsstödande insatser inte bidragit till att företagen arbetar mer med de horisontella kriterierna. De horisontella kriterierna har funnits med i periferin av projektet men inte arbetats med tillräckligt omfattande för att genomsyra företagens aktiviteter under marknads- och försäljnings fasen. Även om varje omgång har innefattat en nätverksträff med fokus på de horisontella kriterierna har dessa inte resulterat i de praktiska kunskaper som krävs för långvarig och hållbar implementering. Denna problematik återfinns vidare i flera liknande projektformer som enbart förlitar sig på enstaka punktinsatser. Oxford Research bedömning är att målet inte är uppfyllt och att de krävs mer inriktade insatser i form av konkreta behovsanalyser samt framtagande av arbetssätt eller policys som företagen kan arbeta med mer aktivt för att de horisontella kriterierna ska kunna implementeras inför och under marknads- och försäljnings fasen. Samtidigt är det viktigt att påpeka att det har funnits ett stort intresse, driv och även gjorts medvetna ansträngningar från projektets sida att integrera kriterierna. Trots detta har ett förändrat arbetssätt hos företagen inte ägt rum. Mot denna bakgrund skall inte projektets försök att implementera de horisontella kriterierna förkastas utan snarare lyftas fram som positiva. Lärdomar från GISS bör med andra ord beaktas för att omvandla projektets goda intentioner till att på ett mer effektivt sätt arbeta med de horisontella kriterierna i framtida projekt.	-

<i>Mål</i>	<i>Kommentar</i>	<i>Bedömning (+++ helt uppfyllt; ++ delvis uppfyllt; + endast uppfyllt i viss utsträckning; - ej uppfyllt; * har ej kunnat följas upp)</i>
(8) Att 45 företag från livsmedels-, förpacknings- och tillverkningssektorn deltar i projektet.	Målet har uppfyllts.	+++
(9) Att 20 exportaffärer alternativt internationella samarbeten ska ha bildats till följd av medverkan i projektet.	Målet har uppfyllts.	+++

4.2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LÅNGSIKTIGA EFFEKTER AV PROJEKTEN

På lång sikt är ambitionen att GISS ska leda till att regionen med omnejd ska vara ett mer gynnsamt klimat för exporterande företagande och en konkurrenskraftig aktör (nationellt och internationellt) inom livsmedel-, tillverknings- och förpackningsindustrin. Detta förväntas i sin tur kunna leda till en hållbar tillväxt i regionen där företag kan frodas och där fler vågar och är motiverade att ta steget ut på internationella marknader. Vid projektslut är Oxford Researchs bedömning att en majoritet av de deltagande företag på egen hand samt i samspråk med delaktiga aktörer från projektet kommer att fortsätta arbeta enligt de visioner GISS satt upp. Projektet har i detta avseende inte bara försett företagen med vital kunskap om internationaliseringsprocesser utan dessutom producerat nätverk mellan företag och projektets partners. För att GISS ska kunna bidra till långsiktiga och varaktiga effekter måste medverkande samarbetspartners ta ett gemensamt ansvar för att resultatet kan användas efter projektets slut och att nya verktyg som utvecklas inom ramen för projektet i framtiden ligger till grund att hjälpa nya företag mot nya marknader. Även om det är svårt att utvärdera vilka potentiella långsiktiga effekter projektet kan innebära, finns det goda förutsättningar för framtida samarbeten samt att engagemanget och intresset för export smittar av sig till andra företag i regionen

En avgörande faktor i projektets utformning har varit det ekonomiska stödet som företagen tagit del av. I kombination med den individuella anpassningen har projektets beskrivits som ”modigt” vilket har varit kritiskt för projektets succé. Det internationaliseringsfrämjande bidraget har givit företagen möjligheten att delta i mässor de annars inte hade haft råd med, eller att motta rådgivning och få tillgång till nätverk från konsulten företagen själv inte hade haft möjlighet att anlita, eller till och med anställa personal som arbetar enbart med att främja företagets export. Det ekonomiska stödet bedöms som essentiellt för projektets resultat, då många små företag satsat allt på tillväxt och återinvesterar

sin vinst. Följaktligen har GISS möjliggjort fokuserade insatser och arbetssätt mot internationalisering till en målgrupp som i vanliga fall varken haft tid eller resurser att driva sin verksamhet i den riktningen.

Även det nätverk av företag som växt fram under projektets gång har en möjlighet att bidra till långsiktiga och varaktiga effekter inte minst för de deltagande företagen. För att bibehålla nätverket måste Invest in Skåne dock ta ansvar för att deltagande företag deltar aktivt även efter avslutad projekt och för att nya företag som är intresserade av internationalisering fortsätter ansluta sig. Långsiktigheten grundar sig också i att företag och klusterorganisationer arbetar tillsammans vilket stärker de deltagande organisationernas förmåga att kunna arbeta mer med internationalisering.

4.3 PROJEKTETS FORTLEVNAD

Då projektets målsättning ligger i linje med att det skånska näringslivet lidit av en relativt låg produktivitet och låg grad av internationalisering kommer projektets vision att leva vidare genom andra satsningar i regionen. Med projektets lyckade utfall som sporre har det under det första halvåret i 2018 påbörjats en beskrivning av den samverkansmodell som GISS-samarbetet bygger på mellan projektets delaktiga parter. Således har ett nytt projekt definierats, där Exportcentrum SYD:s aktörer (Invest in Skåne, Enterprise Europe Network, Exportkreditnämnden, Almi och Business Sweden) avser att driva en nätverksträffsbaserad verksamhet uppbyggd efter en variant av de nätverksträffar som GISS etablerat och funnit framgångsrika. Med start hösten 2018, kommer detta nya projekt med ursprung i GISS:s beprövade modell att genomföras med de samarbetande organisationerna som rullande ansvariga för träffarna. Även samarbetet som växt fram mellan projektets parter och andra aktörer förväntas fortlöpa efter projektets slut både genom Exportcentrum SYD:s projekt men även i största allmänhet, något som sannolikt kommer leda till ett mer sammansvetsat regionalt exportarbete.

Det är dock viktigt att belysa att Exportcentrum SYD:s nätverksbaserade projektet inte innefattar det ekonomiska stöd som GISS erbjuder. Då den största utmaningen för små- och medelstora företag är deras brist på tid och ekonomiska resurser att aktivt arbeta med sin internationaliseringsprocess, kan det bli svårare för nätverksträffarna att vitalisera den kunskapen som genereras och omvandla dem till konkreta tilltag. Oxford Researchs bedömning är därför att det nya samverkansprojektet är mer lämpat för företag med större mognad och mer kapacitet, då företag med lägre mognadsgrad ofta är i större behov av grundläggande insatser innan de påbörjar en mer omfattande internationalisering. Dock bör inte denna målgrupp uteslutas då företag trots sin låga mognadsgrad kan besitta stor potential. Ett alternativ vore därför att istället för att, vid en fördelning, fördela företagen utifrån mognad snarare än bransch. Även om det ekonomiska stödet inte kommer fortleva efter projektets slut är ett rimligt antagande att de nätverk av samarbetspartners som Exportcentrum SYD:s projekt innefattar innehar goda förutsättningar för att skapa samarbeten med företagen och även bidra till ekonomiska satsningar.

5. Projektets bidrag

Sammanfattningsvis bedömer Oxford Research att GISS arbetssätt utgör en viktig språngbräda i regionens framtida utveckling av exportfrämjande insatser samt övergripande regionala tillväxt. Till skillnad från andra liknande projekt tar GISS ett tvådelat angreppssätt med nätverksträffar och föreläsningar för att öka kunskap samt utbyten och en plattform för framtida samarbeten, kombinerat med ett obyråkratiskt tillvägagångssätt där företagens individuella behov värdesätts hög. GISS:s verksamhet bedöms ha gjort avtryck på regionen genom att ge stöd till idébärare och företag som utan erfaren kunskap och det ekonomiska stödet från GISS saknat förutsättningar för att internationaliseras. Ur ett hållbarhetsperspektiv har projektet bland annat skapat rätt förutsättningar för att attrahera små och medelstora företag som är intresserade av att öka sin export vilket kommer att kunna tillvaratas genom samverkansprojektet under Exportcentrum SYD där en mötesplats för företag att verka i efter projektets slut kommer att skapas. Förutom de externa kontakter som knutits genom GISS har samordnare mellan parterna exempelvis lett till dialoger om hur internationalisering av små- och medelstora företag bör utformas framöver. Denna dialog kommer att fortsätta i och med parternas involvering i Exportcentrum SYD:s nätverksträffar. Bedömningen är dock att GISS inte gjort ett speciellt stort avtryck gällande spridning och implementering av arbetssätt i linje de horisontella kriterierna i regionen.

På ett övergripande plan bedömer Oxford Research följande punkter som avgörande för projektets framgång:

- Projektets **flexibla och obyråkratiska uppbyggnad** där de deltagande företagens individuella behov satts i fokus.
- Det **ekonomiska stödets** möjliggörande för företagen att satsa på internationalisering.
- Projektledningen och arbetsgruppens **högt serviceinriktade förhållningssätt** gentemot företagen.
- Projektets genomsyrande **nätverkstänk**.
- En **låg administrativ börda** för företagen som bidragit till projektets goda rykte och inspirerat fler företag att satsa på internationalisering.

5.1 PROJEKTENS AVTRYCK PÅ REGIONEN

Den målgrupp som projektet inriktat sig på (små- och medelstora företag inom livsmedels-, förpacknings- och tillverkningsindustrin) är i linje med tidigare rapporter om att det skånska näringslivet lider av en relativt låg produktivitet och låg grad av internationalisering. Det är dock svårt att tillskriva projektets framgångar för regionens positionering inom dessa områden i så nära anslutning till projektets slut, även om **projektet kan antas ha bidragit till regional utveckling och positionering**. Detta kan härledas till det stora antalet företag som deltog i GISS, kombinerat med de goda resultat som projektet har genererat. Det är även sannolikt att den regionala utvecklingen och positioneringen kommer att etableras och förstärkas ytterligare i linje med de deltagande företagens långsiktiga resultat. GISS:s arbete med att anpassa aktiviteter utifrån företagens behov, vilket återspeglats i kvalitén på nätverksträffarna i omgång 2 och 3, anses vidare som värdefullt för regionens positionering som en

exportfrämjande region inom sina profilområden. Den uppskattning som uppstod kring nätverksträffarna kan således tänkas sprida ringar på vattnet och attrahera fler små- och medelstora företag till regionens framtida nätverksträffar. Detta är något som flera deltagande företag belyst: oberoende av huruvida de påbörjat en internationaliseringsprocess var en gemensam nämnare bland företagen att deras deltagande genererat användbar information, en internationaliseringsplan och framförallt en ökad medvetenhet och driv för att utveckla sin exportverksamhet.

Likt regionens positionering är Oxford Researchs övergripande bedömning att GISS sannolikt bidragit till en förbättrad kunskap, samverkan och företagsklimat kring ökad internationalisering och långsiktig produktivitet. Dock vill vi påpeka att regionen, trots projektets övergripande fina resultat, står inför stora utmaningar med att upprätthålla projektets anda ur ett långsiktigt perspektiv. Dessa utmaningar innefattar ansvarstagande för att upprätthålla kontakten med de deltagande företagen efter projektets slut samt att upprätthålla den goda kvalitén på nätverksträffarna för att i sin tur locka nya företag som är intresserade av internationalisering. Däremot ses att förutsättningarna för detta finns i och med framtida samarbeten och nätverksskapande. Som nämnt i rapportens föregående kapitel är det dock viktigt att poängtera att även om GISS:s anda kommer att leva vidare genom nätverksträffar och upprätthållna nätverk, finns det ingen efterlevnad i form av ekonomiskt stöd vilket har varit en av de avgörande faktorerna för de deltagande företagens framgångar. Liknande lösningar kan emellertid arrangeras mellan individuella företag och finansieras genom nätverksträffarna i form av en gemensam plattform.

Mot det ovan nämnda bedöms GISS även ha bidragit till att **fler parter samverkar och att långsiktiga samarbeten har etablerats**. Dels har projektet genom evenemang och deltagande i internationella mässor lyckats attrahera både nationella och internationella affärer till regionen. Projektparterna lyfter även att de har fått en mycket tätare kontakt och ett mer fruktsamt samarbete i och med sitt deltagande i projektens styrgrupper.

Gällande hur projekten bidragit till ökad medvetenhet och integrering av horisontella kriterier under marknads- och försäljningsfasen är Oxford Researchs analys att projekten inte haft så stor inverkan kring detta. Majoriteten av de företagen som intervjuats hade inte uppfattat att GISS har syftat till att bidra till ökad hållbarhet i linje med de horisontella kriterierna, vilket är ett tecken på att tillräckligt fokus inte har lagts på frågorna alternativt att kommunikationen kring detta har brustit. Projektledarna instämmer att projektet troligen inte gjort ett så stort avtryck på social hållbarhet, exempelvis i form av mer inriktat arbete med jämställdhets- och integrationsfrågor vid marknads- och försäljningsfaser. Följaktligen uttrycker både företag och övriga projektdeltagare att de horisontella kriterierna funnits med i projektets periferi men att fokus inte har lagts på behovsanalyser eller strategiska arbetssätt för att konkreta arbete efter. Gällande minskad miljöpåverkan har GISS gett affärsstöd till ett antal företag som tros kunna bidra till minskade transporter och mer energieffektiva lösningar. Riktade insatser som affärsstöd till företag med en grön affärsidé tros i längden kunna ha positiva effekter ur ett miljöperspektiv i regionen.

5.2 SPRIDNING AV LÄRDOMAR

Lärdomarna från GISS kan uppdelas i tre kategorier. För det första de projektrelaterade lärdomarna som med fördel skulle kunna beaktas i andra, liknande projekt. Dessa lärdomar är både positiva, d.v.s.

utgår från GISS som ett ”best practice”-projekt att ta efter, och negativa, d.v.s. utgår från de områden där GISS:s haft sina främsta utmaningar. Ytterligare kategorier är lärdomar för finansiärer och lärdomar för strukturfondsprogrammet.

Projektet har även på andra sätt löpande arbetat med att sprida lärdomar av projektet för att på så sätt öka mervärdet av projektmedlen och förhoppningsvis gynna regionen på längre sikt. I detta arbete bedöms GISS:s nätverksskapande ha stor betydelse, då det bland annat kan bidra till framtida utbyte av lärdomar, erfarenheter och affärsmöjligheter. Detta anses sprida projektets kunskaper i allmänhet i form av de nätverk bland de deltagande företagen och i synnerhet i form av samarbetet som växt fram mellan projektets parter. Projektets vision kommer leva vidare genom Exportcentrum SYD:s nyskapande projektverksamhet med fokus på nätverksträffsbaserad uppbyggd efter en variant av de träffar GISS etablerade och fann framgångsrika. Inom detta projekt bedöms kontakten och samverkan mellan Invest in Skåne, EEN, EKN, Almi och Business Sweden stärkas ytterligare. Oxford Research vill även lyfta fram vikten att upprätthålla kontakten med det deltagande företagen från GISS. Flertalet av dessa har uttryckligen framhållit att internationaliseringsprocessen är krävande och innefattar många nya utmaningar under resans gång. Därav rekommenderas att kontakten fortgår efter projektets slut för att upprätthålla det goda arbetet projektet bidragit till. Detta behöver nödvändigtvis inte ske utifrån större insatser utan kan appliceras genom att upprätthålla ett nätverkande mellan parterna och företagen därav generera ett stöd till företagens när de står inför nya utmaningar i sin verksamhet.

5.3 LÄRDOMAR FÖR PROJEKT

- För att branschinsatser ska få genomslag krävs långsiktiga insatser/projekt
- Effektivisera affärsstödet genom att tidigt identifiera en behovsanalys och skräddarsy stödet därefter.
- Flexibilitet är viktigt: arbeta aktivt med att anpassa projektet till företagets behov efter feedback.
- För att små och medelstora företag ska vara intresserade av att delta i och fullfölja ett sådant projekt måste byråkratin och den administrativa bördan göras så liten som möjligt.
- Både generellt och branschspecifikt stöd är viktigt för att främja regionens profilområden och samtidigt inte gå miste om företagare inom andra områden
- Säkerställ att utbudet av expertkompetens täcker de sakområden som är relevanta för företagets internationaliseringsprocess.
- I projekt med flera deltagande företag, överväg att dela in dem efter mognad och tidigare erfarenheter snarare än tematiskt. Detta kan leda till ett större utbyte mellan företagen samt förbereda företagen i ett tidigare mognadsstadium för internationalisering på ett effektivare sätt.
- Sprida goda exempel på företagande i regionen för att främja företagsklimatet och överväg skapa en hemsida eller plattform gällande nyhetsflöde och information.
- Se till att målsättningarna kring horisontella kriterierna stämmer överens med det analysperspektiv och arbetssätt projektet har.
- För att de riktade insatserna inom de horisontella kriterierna ska få genomslag: utveckla sätt att inspirera företagare att arbeta med social och miljömässig hållbarhet – både till de som inte alls jobbar med frågorna och för de som kommit mycket långt

5.4 LÄRDOMAR FÖR FINANSIÄRER

- Se till att projekten inte sätter för låga mål gällande exempelvis antal företag som ska få stöd då detta kan pusha projekten att nå sin fulla potential
- Företagarna behöver kontinuitet och en plats att återkomma till – ställ därför krav på att projekten inte bara blir tomtebloss utan redan i ett initialt skede har en plan för hur verksamheten ska fortleva utan projektmedel

5.5 LÄRDOMAR FÖR PROGRAMMET

- För att göra det tydligare för projektet vad som förväntas av dem och vad de kommer utvärderas på – överväg att ställa krav på att projektens mål ska kopplas till tillhörande indikatorer och normer för att målen ska anses uppfyllda

6. Bilagor

6.1 BILAGA 1: ENKÄT FÖR FÖRETAG, OMGÅNG 1

Grow International Southern Sweden

UPPFÖLJNINGSENKÄT FÖR DELTAGANDE FÖRETAG

Oxford Research genomför en lärande utvärdering av GISS i syfte utvärdera projektets genomförande, resultat och förutsättningar kopplat till internationalisering av Skånska företag. Denna enkät riktar sig till deltagande företag och har som målsättning att skapa förståelse för deltagarnas upplevelser, behov och förutsättningar med avsikt att förbättra projektets insatser. Enkäten är en del i den datainsamling som bedrivs löpande under projektets gång.

Namn (frivilligt):

Företagsnamn (frivilligt):

Kön:

Kvinna

Man

Ålder:

år

Position inom företaget:

Varför har du och ditt företag valt att medverka i GISS?

Hur upplever du de seminarier som GISS anordnar? Vilket seminarium har varit mest relevant för dig och ditt företag?

Hur upplever du att affärscoachingen inom GISS fungerat? Vilka styrkor finns och vilka svårigheter har du upplevt?

	Negativt				Positivt
Vilket är ditt helhetsintryck av GISS?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Hur upplever du kvaliteten på affärscoachingen inom GISS?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Hur upplever du kvaliteten på seminarierna?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

På vilket sätt har GISS påverkat ditt företags förutsättningar för internationalisering?

Upplever du att GISS inkluderat ett hållbarhetsperspektiv i sina insatser, och hur relevant är detta för ert företag?

(Hållbarhet i förhållande till både miljömässig hållbarhet, jämställdhet, icke-diskriminering och mångfald)



Har GISS bidragit till att öka kunskapen kring export hos dig och ditt företag? På vilket sätt?

Hur skulle arbetet med internationalisering av skånska företag kunna förbättras?

6.2 BILAGA 2: ENKÄT FÖR FÖRETAG, OMGÅNG 2

Utvärderingsenkät GISS

1. Vad heter du i förnamn? (Öppet svarsalternativ)
2. Hej [namn], hur mår du idag? Vad heter du i efternamn? (Öppet svarsalternativ)
3. Vad heter ditt företag/företag du representerar? (Öppet svarsalternativ)
4. Hur har du upplevt de nätverksträffarna som GISS anordnat? (Ange endast ett svar)
 - a. Mycket givande
 - b. Givande
 - c. Mindre givande
 - d. Ej givande
 - e. Annat
5. Vilka nätverksträffar har varit mest relevant för dig och ditt företag? (Välj så många du vill)
 - a. Internationalisering (Bo Nilsson)
 - b. Finansiering & exportstöd (EEN, Almi, EKN, BS mm)
 - c. Internationell affärsjuridik (Mikael Karlsson)
 - d. Snabbväxande hemligheter (Ahrens)
 - e. Annat
6. Har du fått hjälp av en konsult? (Ange endast ett svar)
 - a. Ja
 - b. Nej
7. Om ja, hur upplevde du konsultens kvalitet på affärscoachning inom GISS? (Ange endast ett svar)
 - a. Mycket bra
 - b. Bra
 - c. Mindre bra
 - d. Dåligt
 - e. Annat
8. Har du deltagit på en utlandsresa i samband med GISS? (t.ex. studieresa, mässa, studiebesök)? (Ange endast ett svar)
 - a. Ja
 - b. Nej
9. Om ja, vilken utlandsresa deltog du på? (Öppet svarsalternativ)

10. Hur upplever du den hjälp du fick av projektledningen i samband med utlandsresa?

(Ange endast ett svar)

- a. Mycket bra
- b. Bra
- c. Mindre bra
- d. Dåligt
- e. Annat

11. Upplever du att GISS inkluderat ett hållbarhetsperspektiv* i sina insatser? *Hållbarhet i förhållande till både miljömässig hållbarhet, jämställdhet, icke-diskriminering och mångfald.

(Öppet svarsalternativ)

12. Hur relevant är hållbarhetsperspektiv* för ert företag? *Hållbarhet i förhållande till både miljömässig hållbarhet, jämställdhet, icke-diskriminering och mångfald *(Öppet svarsalternativ)*

13. Vad är ditt helhetsintryck av GISS? *(Ange endast ett svar)*

- a. Mycket bra
- b. Bra
- c. Mindre bra
- d. Dåligt
- e. Annat

14. Hur upplever du den hjälp du fick av projektledningen under projektets gång? *(Ange endast ett svar)*

- a. Mycket bra
- b. Bra
- c. Mindre bra
- d. Dåligt
- e. Annat

15. Har GISS bidragit till...

- a. ...att öka kunskap kring export hos dig och ditt företag?
- b. ...ökad internationalisering i ditt företag?
- c. ...att öka ditt nätverk (med t.ex. andra företag, stödorganisationer, kommuner)?
- d. Annat

16. Vad skulle kunna förbättras? *(Öppet svarsalternativ)*

17. Skulle du rekommendera GISS till andra företag?

- a. Ja
- b. Nej

6.3 BILAGA 3: INTERVJUGUIDE FÖR FÖRETAG, OMGÅNG 1, 2 OCH 3

Intervjuguide

Slutintervju med företag i omgång 2 – GISS

Företag:

Namn:

Roll:

Datum:

BAKGRUND

1. Beskriv hur det kom sig att ni blev involverade i GISS?
2. Hur såg er exporterfarenhet ut när ni började delta i GISS?
3. Vilka förväntningar hade ni på projektet?
4. Upplever du att era förväntningar har införlivats?

AKTIVITETER

5. Hur upplever du generellt sett att deltagandet i GISS har varit?
6. Vilka aktiviteter har du deltagit i? (Exportcoach, internationella mässor, workshops/föreläsningar)
7. Har aktiviteterna varit relevanta för er? Vad har varit bra och vad har varit dåligt?

RESULTAT

8. Vilka resultat har projektet gett för ert företag?
9. Bedömer du att ditt deltagande i projektet kommer att få långsiktiga effekter?
10. Projektets mål har varit att främja internationella samarbeten, öka företagens kunskap om export och hjälpa företag att hitta internationella marknader. I förhållande till ditt företag, i vilken utsträckning har dessa mål uppnåtts?
 - a) Upplever du att GISS ökat ditt företags kunskap om export?
 - b) Har GISS hjälpt er hitta nya marknader eller hitta nya produktmöjligheter?
 - c) Har GISS bidragit till att stärka era internationella samarbeten eller nätverk?
11. Har ni skapat en internationaliseringsplan?
12. Har ni uppnått några exportaffärer eller skapat internationella samarbeten till följd av projektet?
13. Upplever ni att GISS bidragit till att skapa ett företagsnätverk bland er som deltagit i omgången?

6.4 BILAGA 5: INTERVJUGUIDE FÖR PROJEKTORGANISATION, OMGÅNG 1, 2 OCH 3

1. Intervjuguide - Grow International Southern Sweden

1.1 UPPGIFT OCH ROLL I PROJEKTET

- Vilken befattning har du?
- Vilken roll/vilka arbetsuppgifter har du i projektet?
- Hur skulle du vilja beskriva att du i din roll har betydelse för projektets utveckling och resultat?
- I vilket läge blev du involverad i projektets arbete? (i dess utveckling, när det beviljades ...)

1.2 PROJEKTETS SYFTE OCH MÅL

- Vilka av projektets övergripande syften och mål anser du är de viktigaste?
- Vilken betydelse har projektet för
 - De deltagande företagen
 - Det regionala näringslivet (ökad konkurrenskraft, hållbar tillväxt, ökad sysselsättning, ökat välbefinnande...)
- Vad är de förväntade resultaten vid projektslut? Vilka är de förväntade effekterna på lång sikt?
- Hur tänker du att projektet ska uppnå sina mål (om ökad internationalisering och stärkt export hos de deltagande företagen)? Vilka faktorer är viktiga? Vad grundar sig det antagandet på? Vilka utmaningar finns det?
 - Har man behövt ändra själva projektlogiken under projektets gång?
- Har de övergripande målen samma betydelse för alla i målgruppen?

1.3 MÅLGRUPPER AV INDIVIDER SOM DELTAR I PROJEKTET

- Vilken är projektets viktigaste målgrupp?
 - Hur skulle du beskriva projektets målgrupper? Är det en enhetlig grupp eller består den av flera olika målgrupper, i så fall vilka?
- Fungerar de genomförda/planerade aktiviteterna mot alla grupper av deltagare? Finns det någon grupp den fungerar särskilt bra/dåligt mot (till exempel chefer/deltagare)

1.4 PROJEKTET, ORGANISATION OCH ARBETSSÄTT MM

- Hur är projektet organiserat och vilka roller har olika aktörer i projektet (t.ex. styrgruppen, arbetsgruppen, företagen...)?

- Hur ofta diskuterar ni Grow international (formaliserat/informellt, externt/internt)?
- Hur skulle du beskriva arbetssättet/modellen, vilka olika moment/delar/arbetssteg kan den delas in i?
- Vilka av projektets inslag och aktiviteter är
 - Unika för Grow International?
 - Kritiska för att nå framgång i projektet/med metoden?
- Vad pågår i projektet? Hur har arbetet fungerat hittills? Hur kan interna arbetsmetoder utvecklas för att fungera optimalt?
- Vad finns det för möjligheter/hinder i arbetet med de enskilda aktiviteterna? Behövs det några förändringar?
- Hur arbetar ni med att förankra projektet i företagets ledning?
- Hur arbetar projektet med att inkludera miljö-, jämställdhets- och integrationsfrågor? Vilken kunskap har projektet om dessa kriterier?
- Hur har ni dragit lärdom av tidigare initiativ för att främja export och investeringar i regionen genom åren?

1.5 PROJEKTETS UTVECKLING

- Hur ser du på förutsättningarna för projektet att nå goda resultat/nå sina mål?
- Enligt din bild av projektets mål och syfte – hur utvecklas projektet jämfört med denna bild?
- Hur fungerar projektledningen i projektet?
- Vilket lärande tycker du att du ser i och kring projektet? Vad skulle kunna utvecklas?
- Bedömer du att Grow Internationals verksamhet och/eller arbetssätt helt eller delvis kommer att leva kvar efter projekttidens slut? Om ja vad och hur, om nej varför? Vad skulle kunna utvecklas?
- Vem eller vilka i det omkringliggande samhället kan ta vid där projektet slutar och bidra till långsiktiga effekter?
- Vad hade hänt om Grow International inte finansierats av det regionala strukturfondsprogrammet?

6.5 BILAGA 6: INTERVJURESPONDENTER FRÅN DELTAGANDE FÖRETAG, OMGÅNG 1,2 OCH 3

6.5.1 Omgång 1

<i>Företagsnamn</i>	<i>Respondent</i>	<i>Datum</i>
<i>BOFOOD</i>	Anders Mattsson	20/6 – 2016 & 30/5 - 2017
<i>Protega</i>	Helene Kittbo	28/10 - 2016
<i>Lagrito</i>	Staffan Lager	26/6 – 2016 & 08/6 - 2017
<i>Åbman i Åbus</i>	Henning Beyer	19/9 – 2016
<i>Scanfill</i>	Oscar Hugoson	22/5 – 2017
<i>Dvel</i>	Riki Virc	28/12 - 2017

6.5.2 Omgång 2

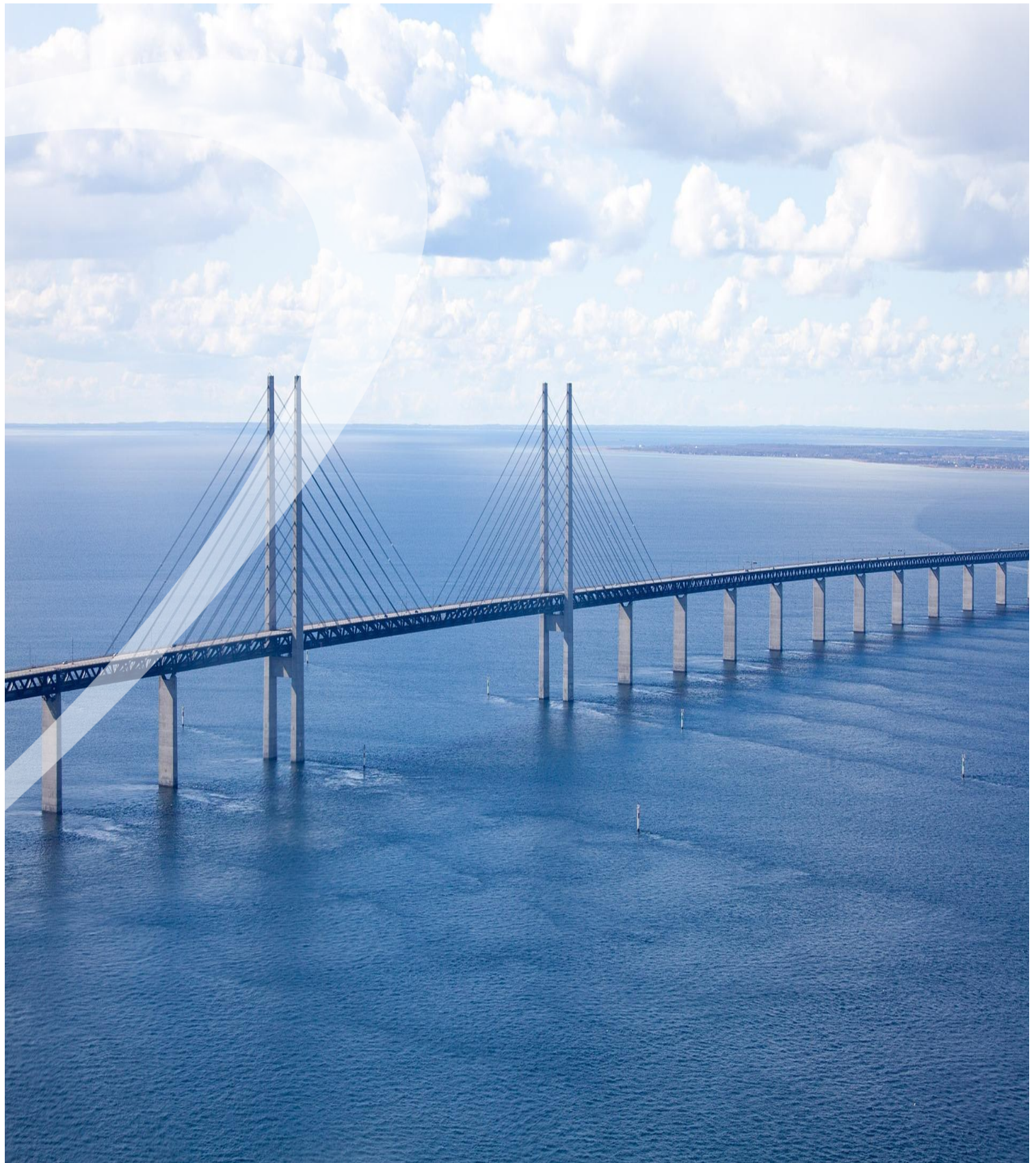
<i>Företagsnamn</i>	<i>Respondent</i>	<i>Datum</i>
<i>Healthy Co</i>	Felipe Garay	28/11 - 2017
<i>Najell</i>	Niklas Najafi	19/12 - 2017
<i>Getraw</i>	Philip von Rosen	1/12 - 2017
<i>Metop</i>	Anders Wanner	12/4 - 2017
<i>Happy Ears</i>	Karl Berglund	5/12 – 2017
<i>Dvel</i>	Riki Virc	28/12 - 2017

6.5.3 Omgång 3

<i>Företagsnamn</i>	<i>Respondent</i>	<i>Datum</i>
<i>Garfokett</i>	Robert Östman	9/8 - 2018
<i>Uncharted Brewing</i>	Diarmuid Reidy	15/8 - 2018
<i>Sematron</i>	Martin Hammarberg	8/8 - 2018
<i>Klackabäckens Bryggeri</i>	Tim Persson	17/7 - 2018
<i>Airec</i>	Staffan Nordström & Michael Baarnhielm	15/8 – 2018 & 31/7 - 2018

6.6 BILAGA 7: RESPONDENTER, ARBETSGRUPP OCH EXPORTKONSULT

<i>Organisation</i>	<i>Respondent</i>	<i>Datum</i>
<i>Packbridge</i>	Felix Helander	9/10 – 2015, 24/11 – 2017 & 31/6 - 2018
<i>Invest in Skåne</i>	Anna Louise Tidell	17/3 – 2016 & 29/03 - 2016
<i>NetPort</i>	Cissi Lingerud	22/3 - 2016
<i>Linsmedelsakademin</i>	Jannie Vestergaard	5/10 - 2015
<i>IUC SYD</i>	Jenny Bramell	12/10 - 2015
<i>Invest in Skåne</i>	Steffan Johansson	18/3 - 2016
<i>Packbridge</i>	Johan Mårtensson	22/3 - 2016
<i>Exportkonsult</i>	Bo Nilsson	6/12 - 2017
<i>IUC SYD</i>	Joakim Thureson	13/8 - 2018
<i>Invest in Skåne</i>	Mikael Byström	

**DANMARK**

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Helsinki:
Fredrikinkatu 61a, 6krs.
00100 Helsinki, Suomi
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu

LATVIJA

Baltijas Konsultācijas, SIA
Vīlandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67338804
info@balticconsulting.com
www.balticconsulting.com