

Slutrappport

Utvärdering av programmet
Svenskt-norskt Näringslivssamarbete

2010-11-19

SAMMANFATTNING

inno Scandinavia AB och Agderforskning har på uppdrag av Innovasjon Norge och Tillväxtverket slututvärderat programmet Svensk-norskt Näringslivssamarbete (SNNS). SNNS är ett gemensamt Svensk-norskt initiativ som under perioden 2005-2009 finansierat över 70 samarbetsprojekt med syfte att stärka konkurrenskraften i svenska och norska företag. Förutom att främja tillkomsten av samarbetsprojekt mellan svenska och norska företag har SNNS haft som mål att bidra till utveckling och kommersialisering av konkurrenskraftiga varor och tjänster som kan främja handelsutbytet mellan länderna. Vidare ska SNNS bidra till utveckling av nätverk och miljöer i näringslivet som främjar internationell konkurrenskraft samt innovation och kompetens hos företagen. En bärande hypotes för SNNS är en förmodad komplementaritet mellan det svenska och det norska näringslivet vilken utgår från att norska företag är teknikkompetenta medan de svenska har bättre marknadstillgång. Att främja samarbete mellan företagen skulle därför kunna leda till en högre grad av kommersialisering av nya produkter och tjänster.

Programmet implementeras och administreras av ett gemensamt sekretariat och en gemensam styrgrupp. Utvärderingens mål har varit att kartlägga och tydliggöra kvantitativa och kvalitativa resultat och effekter (hos företag och aktörer) som kan härledas till de genomförda projekten samt förklara och diskutera orsakerna till dessa. Utvärderingen omfattade även programmets organisation och genomförande.

Vad gäller resultat och effekter av samarbetsprojekten har utvärderingsarbetet huvudsakligen bestått av intervjuer med de organisationer som lett dessa projekt och av en enkätundersökning riktad mot samtliga organisationer som deltagit i de produkt- och tjänsteutvecklingsinriktade samarbetsprojekten. Därutöver har en analys av deltagande företags ekonomiska nyckeltal gjorts. Vad gäller utvärderingen av programmets organisation och genomförande så har denna främst baserats på intervjuer med handläggare och ansvariga personer på Innovasjon Norge och Tillväxtverket.

Analysen och utvärderingen av programmets investeringar och de företag som deltagit i projekten visar på intressanta skillnader mellan de svenska och norska organisationerna och mellan de svenskledda respektive norskledda projekten. En skillnad är att de norska organisationerna överlag är större och mer etablerade än de svenska och således även stabilare i sin ekonomiska situation. De projekt som leds av norska organisationer är, troligtvis som en följd av detta, större än de svenskledda.

Enkätundersökningen (svarsfrekvens: 57 %) omfattade ett antal frågeområden, bl.a.: organisationernas tidigare erfarenheter av denna typ av program, syftet med och förväntningar på projektet, resultat och effekter och additionalitet. Enkätsvaren kan i många fall förklaras av skillnaden i storlek och "etableringsgrad" mellan de svenska och de norska (organisationerna) företagen. Av denna anledning tillmäter t.ex. de svenska organisationerna samarbetsprojekten större strategisk vikt än de norska och man har även överlag större förväntningar på vad projektet ska resultera i. Även beträffande resultat och effekter finns vissa skillnader även om både svenska och de norska organisationer anser att projektet i synnerhet inneburit att man fått bättre tillgång till nya partnerskap och nätverk samt till etablering av nya affärsrelationer. Projekten har även lett till utvecklingen av ett antal nya produkter och tjänster som kunnat kommersialiseras. Det har visat sig vanskligt att kvantifiera antalet kommersialiseringar, men en försiktig uppskattning är att 10-20 produkter har kommersialiserats som en direkt följd av projekten.

Överlag är företagen nöjda med sina projekt; 82 % av de svenska och 65 % av de norska organisationerna anser att deras förväntningar uppfyllts eller överträffats. 88 % respektive 96 % av enkätrespondenterna anser att projektet varit till viss eller stor nytta för organisationen. Vad gäller ekonomiska effekter och konkurrenskraft så är det i många fall fortfarande (för) tidigt för att man ska kunna se några tydliga spår av projektet. Desto trots anser t.ex. 35 % av de svenska och 47 % av de norska organisationerna att projektet på ett signifikant sätt bidragit till en omsättningsökning. När det handlar om konkurrenskraften så anser över 40 % av respondenterna att projektet på ett betydande sätt bidragit till ökad sådan på den nationella marknaden. Av de svenska organisationerna anger till och med 47 % att konkurrenskraften ökad på den norska marknaden och 44 % att den ökat även internationellt.

Intervjuer med projektledande företag kompletterar bilden av en positiv inställning till SNNS och till de samarbeten man varit involverad ifrån deltagande organisationers sida men nyanserar även enkätsvaren rörande effekter och kommersialiseringsframgång. Genom intervjuerna blir det uppenbart att samarbetsprojekten i de flesta fallen handlar om bilateralt teknikutvecklings-samarbete mellan företag som kompetensmässigt ligger nära varandra. En närmare analys av kommersialiseringsstatusen i projekten indikerar att det finns ungefär lika många lyckade (i termer av kommersiell framgång) som misslyckade projekt. Det är möjligt att ett bättre resultat hade kunnat nås om större vikt lagts vid projektpartnerskap som tydligare drivits av resurs- och marknadskomplementaritet då dessa normalt är mer användarorienterade och därmed har bättre förutsättningar att kommersialisera produkter och tjänster. Det är även möjligt att de svenska företagens relativa ekonomiska och strukturella svaghet inverkat negativt på projektens kommersialiseringsmöjligheter

Organisatoriskt och genomförandemässigt finns mycket litet att anmärka på. Både Innovasjon Norge och Tillväxtverket har uppskattat samarbetet och lyfter själva fram viktiga läreffekter, t.ex. vad gäller handläggningen av ansökningar. Det bör sägas att programmets tillkomst och förutsättningar i mångt och mycket var politiskt betonade vilket inneburit att det som idag anses vara normala och grundläggande förberedelser och analyser inte genomfördes. Även målstrukturen för programmet är politiskt färgad och för bred för de resurser som stått till förfogande. Som utvärderare har vi därför saknat en tydlig operationalisering av målen även om ett steg togs mot detta i halvtidsutvärderingen.

Sammanfattningsvis kan sägas att SNNS i stor utsträckning arbetat mot och även uppnått de mål som funnits för programmet. De svagheter som observerats i måluppfyllelsen gäller i synnerhet bidraget till hållbara nätverk och den interna kompetensutvecklingen hos deltagande organisationer.

Den bärande hypotesen om komplementaritet mellan det svenska och norska näringslivet har emellertid inte kunnat verifieras varken av enkätundersökningen eller av intervjuerna. Detta behöver emellertid inte betyda att denna komplementaritet inte existerar, men att SNNS inte haft ett ändamålsenligt upplägg och lämpliga styrmedel för att locka fram detta ur partnerskapen och deras samarbetsprojekt.

SAMMENDRAG

inno Scandinavia og Agderforskning har på oppdrag for Innovasjon Norge og Tillväxtverket evaluert programmet svensk-norsk nærings samarbeid (SNNS). SNNS er et felles svensk-norsk initiativ som i perioden 2005-2009 støttet over 70 samarbeidsprosjekter med formål om å øke konkurransekraften i svenske og norske virksomheter. I tillegg til å støtte samarbeidsprosjekter mellom svenske og norske virksomheter har SNNS hatt som formål å bidra til utvikling og kommersialisering av konkurransekraftige varer og tjenester som skulle fremme handel mellom landene. Videre skulle SNNS bidra til utvikling av nettverk og miljøer som skulle fremme konkurransekraft i næringslivet, understøtte innovasjonsprosesser og øke kompetansen hos virksomhetene. En bærende hypotese bak SNNS var en antakelse om komplementaritet mellom svenske og norske bedrifter, der de norske bedriftene var antatt mer teknologikompetente mens de svenske hadde bedre markedsadgang. Støtte til samarbeid mellom svenske og norske bedrifter skulle derfor lede til en større grad av kommersialisering av nye produkter og tjenester.

Programmet ble implementert og administrert av ett felles sekretariat og styregruppe. Målene med evalueringen har vært å kartlegge og tydeliggjøre kvantitative og kvalitative resultat og effekter, som kan knyttes til de gjennomførte prosjektene, hos virksomhetene og andre aktører i programmet. Evalueringen omfattet i tillegg programmets organisasjon og gjennomføring av programmet.

Når det gjelder resultat og effekter av samarbeidsprosjektene har evalueringsarbeidet i hovedsak bestått av intervjuer med de organisasjoner som har ledet disse prosjektene og av en survey rettet mot samtlige organisasjoner som har deltatt i produkt- og tjenesteutviklingsinnrettede samarbeidsprosjekt. På denne bakgrunn har en analyse av deltakende virksomheters økonomiske nøkkeltall blitt gjennomført. Når det gjelder evaluering av programmets organisasjon og gjennomføring så har denne i første rekke blitt basert på intervjuer med prosjektgruppe og ansvarlige personer hos Innovasjon Norge og Tillväxtverket.

Analysen og evalueringen av programmets investeringer og de virksomheter som har deltatt i prosjektene viser interessante forskjeller mellom de svenske og norske virksomheter og mellom de svenskledede og norskledede prosjektene. En forskjell er at de norske virksomhetene i snitt var større og mer etablerte enn de svenske, i tillegg til at de hadde en mer stabil økonomisk situasjon. De prosjekt som har vært ledet av norske virksomheter er, trolig som en følge av dette, større enn de svenskledede.

Spørreundersøkelsen (med en svarprosent på 57) omfattet ett stort antall tema, bla.: virksomhetenes tidligere erfaringer med programmer av denne type, målene og forventningene til prosjektet, resultat, effekter og addisjonalitet. Forskjellene mellom norske og svenske virksomheter kan ofte forklares ut i fra ulikheter i størrelse og "etableringsgrad". Vi tolker data dit at svenske virksomheter ser ut til å ha tillagt prosjektet større strategisk vekt enn de norske, og at de svenske virksomhetene også hadde større forventninger til hva prosjektet skulle kunne resultere i. Også knyttet til resultat og effekter fins visse forskjeller, men både svenske og norske virksomheter anser at prosjektet har medført at man har fått bedre tilgang til nye partnerskap, nettverk og samt til etablering av ny forretningsmessige relasjoner. Prosjektene har også ledet til utvikling av ett antall nye produkter og tjenester som har blitt kommersialisert. Det har vist seg vanskelig å kvantifisere presist antall kommersialiseringer som er en direkte konsekvens av programmet, men en forsiktig tolkning av survey gir ett anslag på mellom 10 og 20 produkter.

I all hovedsak er virksomhetene tilfredse med sine prosjekt; 82 % av de svenske og 65 % av de norske virksomhetene anser at deres forventninger har blitt oppfylt eller overgått. 88 % av de svenske og

96% av de norske enkeltrespondentene mener att prosjektet har vært til en viss eller stor nytte for organisasjonen.

Når det gjelder økonomiske effekter og konkurransekraft så er det i de fleste tilfeller for tidlig til å kunne se noen tydelige resultater av prosjektet. Resultatene fra surveyen viser at 35 % av de svenske og 47 % av de norske virksomhetene mener at prosjektet signifikant har bidratt til en økning av omsetningen. Når det gjelder konkurransekraft så anser over 40 % av respondentene att prosjektet har bidratt til økning av denne på det nasjonale markedet. Av de svenske virksomhetene oppgir 47 % at konkurransekraften har økt på det norske markedet og 44 % at den har øket internasjonalt.

Våre intervjuer med prosjektledende virksomheter forteller at prosjektdeltakerne i stort har hatt en positiv innstilling til SNNS og til det samarbeid man har vært involvert i. Men intervjuene nyanserer resultatene fra survey knyttet til effekter og kommersialiseringer. Gjennom intervjuene kom det blant annet frem at samarbeidsprosjektene i hovedsak har handlet om bilateralt teknologiutviklingsamarbeid mellom virksomheter som kompetansemessig ligger svært nære hverandre. En nærmere analyse av kommersialiseringsstatusen i prosjektene indikerer at det finnes omtrent like mange vellykkede (forstått som kommersielle suksesser) som mislykkede. Det er derfor mulig at ett enda bedre resultat kunne blitt nådd hvis større vekt hadde blitt lagt på prosjektpartnerskap som tydeligere hadde blitt drevet av ressurs- og markedskomplementaritet, da disse normalt er mer anvendbare og dermed har bedre forutsetninger for å resultere i kommersialisering av produkter og tjenester. Det er også mulig at de svenske virksomhetenes relative økonomiske og strukturelle svakhet har innvirket negativt på prosjektenes kommersialiseringsmuligheter.

Organisatorisk og knyttet til gjennomføring har det vært lite å anmerke. Både Innovasjon Norge og Tillväxtverket har satt pris på samarbeidet dem i mellom og i intervjuene har mange løftet frem viktige læreeffekter, f.eks. knyttet til prosedyrer for behandling av søknader. Det bør også nevnes at etableringen av prosjektet i mange henseender var politisk betont. Noe som kanskje medførte at det som ofte ansees å være normale og grunnleggende forberedelser og analyser ikke ble gjennomført i forkant av programmet. Vi mener også at målstrukturen for programmet var for bred for de ressurser som ble avsatt til programmet. Evaluator har derfor savnet en tydeligere operasjonalisering av målene, selv om steg mot en slik operasjonalisering ble gjort gjennom halvtidsevalueringen.

Avslutningsvis kan man si at SNNS i stor utstrekning har arbeidet mot og også oppnådd mange av de måene innenfor programmet. De svakheter som har blitt observert knyttet til måloppnåelsen gjelder i hovedsak bidraget til å etablere mer varige nettverk og knyttet til den interne kompetanseutviklingen hos deltakende virksomheter.

Den bærende hypotesen om komplementaritet mellom det svenske og norske næringslivet har vi imidlertid ikke kunnet verifisere gjennom hverken spørreundersøkelsen eller intervjuer. Dette behøver ikke bety at denne type av komplementaritet ikke eksisterer men at SNNS ikke har hatt ett hensiktsmessig opplegg og tilpassende virkemidler for å lokke frem dette fra partnerskapene og samarbeidsprosjektene.

SUMMARY

inno Scandinavia AB and Agderforskning have following a request from Innovasjon Norge and Tillväxtverket carried out an evaluation of the program Svenskt-Norskt Näringslivsarbete, (SNNS). SNNS was joint programme initiated by the Swedish and Norwegian governments, which during 2005-2009 financed more than 70 collaborative projects aiming at strengthened competitiveness of Swedish and Norwegian companies. Apart from stimulation of such projects, a further purpose of the programme was also to contribute to development and commercialization of competitive products and services promoting exchange of commodities between the countries. Finally, SNNS should also facilitate creation and development of networks and business environments for enhanced innovation, competence and international competitiveness. The program was implemented and administrated by a joint administrative secretary and a steering committee.

A bearing hypothesis of SNNS is the assumed complementary strengths of the Swedish and Norwegian industry. This hypothesis derives from the idea that Norwegian companies hold a higher level of technical competence, where their Swedish counterparts have better market access. Increased collaboration between Swedish and Norwegian companies would then, assumably, lead to a higher grade of commercialization of new products and services.

The purpose of the evaluation was to map out and describe qualitative and quantitative results and effects derived from the projects among involved companies and actors. The cause and effects of these effects has also been further explained and discussed together with an assessment of the general organization and realization of the programme.

The investigation of qualitative and quantitative results and effects has mainly been accomplished through interviews and a questionnaire survey involving relevant organizations and actors taking part in projects. Moreover, the evaluation also includes an analysis of economical figures of participating companies and an analysis of the investment profile of the programme. The evaluation of the organizational and operational elements of the programme is mainly based on interviews with project officers within Innovasjon Norge and Tillväxtverket.

The analysis of the investments and results realized and accomplished within the program shows interesting differences between Swedish and Norwegian organizations as well as their respective projects. One difference is the fact that the Norwegian organizations in general are larger, more established and hold a more stable economic position on the market than their Swedish counterparts. The projects realized by Norwegian actors are, analogue to these facts also larger than the corresponding Swedish projects.

The questionnaire survey which was sent out to the participants in the project (response rate of 57%), included several areas of investigation including e.g.; prior experiences of similar programmes, purpose and expectations on the project, its results and further use. The results of the survey can in many cases be explained by the differences in size and level of establishment of the Swedish and Norwegian companies and organizations. An illustration of this it that Swedish organizations consider their projects to be of higher strategic importance than the Norwegian organisations and they also has higher expectations on the results. Also regarding the operational results and effects of the programme there are notable differences between the countries. The respondents in both countries do however agree on that the projects have contributed to improved access to new partnerships and networks as well to the establishment of new business relations.

The projects have contributed to the development of a number of new products and services, which in a number of cases have been successfully commercialized. Calculating the exact number of commercialized products and services is difficult but a fair estimation is that 10-20 products have been commercialized through direct actions realized within the program.

Involved companies are to a high degree satisfied with their projects, 82% of the Swedish and 65% of the Norwegian respondents consider their expectations to be fulfilled or outperformed. 88% respective 96% do see the projects as partly or very rewarding for the organization. Regarding quantifiable effects on the economic and competitive situation of the businesses; it is in many cases still too early to expect outcomes that can be traced back to individual projects. Despite of this, 35% of the Swedish and 47% of the Norwegian organizations do claim significant economic impact, e.g. increased turnover, as a result of the project they have been involved in. In terms of competitiveness, 40% of the respondents consider that the project has led to stronger position in the national market. 47% of the Swedish organizations claim higher competitiveness on the Norwegian market and 44% claim positive effects in an international perspective.

Interviews conducted with companies managing projects within the program verify the impression of a favourable view on SNNS and on the collaborative projects carried out. The interviews also contributed with further nuances and details explaining effects of and success in the commercialization processes. It is further obvious that a majority of the projects include collaborative activities aiming at bilateral development of technology involving companies with similar competences, business fields and activities.

A closer analysis of the commercialisation status of the projects indicates that approximately half of the projects show commercial success. It is possible that a more positive outcome could have been achieved if more emphasis had been put on funding project partnerships more clearly driven by resource- and market complementary than by competence complementarity. Such projects are normally more user-oriented with better conditions for commercialization of products and services. Another possible reason behind the diverging commercial outcomes is the relative weak strategic and economic position of the Swedish companies, which might have caused a negative impact on the overall ability to commercialize the project results.

Regarding the organisation and implementation of the project there are only very few remarks to make. Both Innovasjon Norge and Tillväxtverket have much appreciated the collaboration induced by the programme and mention a number of areas where valuable learning effects can be noticed. One example of this is the handling of project applications. Worthwhile to mention is that the programme's origin and conditions have been highly affected by political preferences. This prevented some fundamental preparations and analyses, normally preceding the implementation in this kind of programme. The main goals of the program and the resources available have also those been politically influenced and are too broad for its purpose. From an evaluator's point of view this result in a lack of a clear operational focus for the activities (even though a step towards this matter was taken in the mid-term evaluation).

As a conclusion, the SNNS programme has to a high extent aimed towards and also reached the goals set. The main weaknesses observed regarding goal fulfilment is the contribution to sustainable networks and development of internal competencies in the participating organizations. Finally, the hypothesis about complementing positions and competences of Swedish and Norwegian industry has not been clearly verified by the evaluation; neither by the questionnaire survey nor by the interviews. This does, however, not imply that the hypothesis is wrong but rather suggests that SNNS did not provide sufficient incentives (e.g. in selection criteria) and did not dispose over suitable management tools in order to realise this potential synergy from the partnerships and their projects.

Innehåll

SAMMANFATTNING	2
SAMMENDRAG	4
SUMMARY	6
1 Inledning.....	10
1.1 Uppdraget; syfte och mål.....	10
1.2 Utvärderingsaspekter.....	10
1.2.1 Utvärderingsområde 1 - Effekter och resultat hos deltagande företag.....	10
1.2.2 Utvärderingsområde 2 - Organisation och administrativa förhållanden (inom programmet)	11
2 Metod och utfört arbete	13
2.1.1 Förberedelser	13
2.1.2 Informationsinsamling.....	13
2.1.3 Analys, interaktion och rapportering	14
3 Allmänt om SNNS	15
3.1 Tillkomst/Motiv	15
3.2 Programmets mål och målgrupper	16
3.3 Programmets bärande hypoteser	17
3.4 Genomförande/organisation i korthet.....	19
4 Analys av programmets budget, investeringar och målgrupper.....	20
4.1 Programmets budgetprioriteringar	21
4.2 Karaktärisering av projektföretagen	23
4.3 Sammanfattning.....	25
5 Effekter och resultat av projekten.....	26
5.1 Enkätundersökning och skrivbordsanalys.....	26
5.1.1 Karaktärisering av deltagande organisationer	27
5.1.2 Syfte med och förväntningar på projektet	29
5.1.3 Resultat, effekter och additionalitet	32
5.1.4 Övrigt.....	39
5.2 Intervjuer med projektägande företag.....	41
5.2.1 Mål og forventninger.....	41
5.2.2 Partnerskapet; motiv och mervärde	41
5.2.3 Effekter, resultat och kommersialiseringsstatus.....	43
5.2.4 Problem och utmaningar.....	45
5.2.5 SNNS: företagens syn på genomförande, mervärde och additionalitet	46
5.2.6 Typ 2-4 projekt	46
6 Programmets organisation och administrativa aspekter.....	48
6.1 Målet ökat handelsutbyte	48
6.2 Administrativa kostnader	48
6.3 Urval och marknadsföring.....	49
7 Slutsatser	52
7.1 Tolkning av programmets resultat og endringsteori	52

7.2	Slutsatser angående programmets övergripande måluppfyllelse	53
7.3	Slutsatser angående resultat och effekter hos deltagande organisationer	57
7.4	Slutsatser angående programmets genomförande	58
8	Rekommendationer.....	60
Bilaga 1	Webbenkät.....	62
Bilaga 2	Intervjuföretag och intervjupersoner.....	66
Bilaga 3	Geografisk fördelning av företag som genomfört produkt/tjänsteprojekt.....	67
Bilaga 4	Projektföretagens (Typ 1) branschtillhörighet	68

1 Inledning

1.1 Uppdraget; syfte och mål

Programmet Svensk-norskt näringslivssamarbete (SNNS) är ett Svensk-norskt initiativ som genomförs av Tillväxtverket och Innovasjon Norge. Programmet implementeras och administreras av ett gemensamt sekretariat och en gemensam styrgrupp. SNNS finansierar sedan 2005 samarbetsprojekt med syfte att stärka konkurrenskraften i svenska och norska företag. Programmet avslutas under 2010.

Den övergripande målsättningen med utvärderingen är att ta fram ett kunskapsunderlag av sådan kvalitet att det hjälper Innovasjon Norge och Tillväxtverket att bedöma programmets måluppfyllelse och även att förstå vilka kritiska faktorer som bestämmer förutsättningarna för hur framgångsrikt ett program av denna typ blir.

På mer konkret nivå ska utvärderingen:

1. Kartlägga och tydliggöra vilka resultat och effekter (hos företag och aktörer) som kan härledas till de genomförda projekten samt förklara och diskutera orsakerna till dessa. Utvärderingen ska ge både en kvalitativ och en kvantitativ bild av aktiviteternas resultat och effekter hos deltagande företag, inblandade aktörer och det "Svensk-norska innovationssystemet" i stort.
2. Leda till tydliga och handlingsorienterade rekommendationer om hur programmet i synnerhet och innovationsstödjande åtgärder mellan länderna i allmänhet kan förbättras. Detta inbegriper förslag till hur de olika insatserna bättre kan samspela, detta i syfte att öka tydligheten i utbudet samt att höja resurseffektiviteten.

1.2 Utvärderingsaspekter

I den halvtidsutvärdering som genomfördes 2007 låg fokus på att belysa programmets organisation, processer, genomförande och grundläggande antaganden. I den utvärdering som nu ska genomföras är tyngdpunkten alltså den omvända, dvs. det ska undersökas, om möjligt i kvantitativa mått, vilka effekter och resultat programmet/projekten lett till hos inblandade företag.¹ Utvärderingen har således fokuserat på följande två utvärderingsområden:

1. Effekter och resultat hos deltagande företag
2. Organisation och administrativa förhållanden (i programmet)

1.2.1 Utvärderingsområde 1 - Effekter och resultat hos deltagande företag

I halvtidsutvärderingen framkom att projekten medfört positiva resultat rörande företagens ekonomiska situation och deras konkurrenskraft, men att tiden då var för ung för att förstå bredden och djupet av dessa resultat. Föreliggande utvärdering har därför sökt identifiera resultat och effekter hos deltagande organisationer, bl.a. med hjälp av följande frågor:

¹ Enligt programmets årsrapport för 2009 deltog/deltar 389 företag i olika typer av aktiviteter. Effekter uppstår säkerligen även hos andra typer av aktörer, t.ex. handelskammare, ALMI, etc. En utvärdering av sådana effekter omfattas emellertid inte av utvärderingen.

- > Vilka kvalitativa effekter har satsningen resulterat i för företagen (starkare marknadsposition och kompetens, ökad innovationskapacitet, relationer till aktörerna, nätverksposition, högre benägenhet att samarbeta med FoU-aktörer, högre benägenhet att samverka med andra företag, etc.)? Finns även andra indirekta effekter?
- > Hur har projekten påverkat målgruppsföretagens konkurrenskraft? Vad ger satsningen för mätbara resultat hos företagen (t.ex. nya produkter, högre vinst, ökning av omsättning och anställda, högre export, större investeringar etc.)?

Följande tabell visar en ytterligare precisering av vilka resultat och effekter som undersökts i utvärderingen.

Aspekt	Förtydligande
Additionalitet	Projekt-additionalitet – är programmet utlösande för projektet som sådant?
Nätverks- och samarbeteffekter	Mellan svenska och norska företag och övriga organisationer i allmänhet
Kompetensökning	Högre kompetensnivå, ny kunskap som tillämpas i verksamheten
Ekonomiska effekter	Nya produkter och tjänster på marknaden
	Ökad konkurrenskraft
	Ökat handelsutbyte mellan länderna
	Omsättningsökning
	Lönsamhetsutveckling
Ökade marknadsandelar	Ökade marknadsandelar
Sysselsättningseffekter	Sysselsättningseffekter
Övriga effekter	Innovations/förändringsbenägenhet
	Kommersialiseringsstrukturer

1.2.2 Utvärderingsområde 2 - Organisation och administrativa förhållanden (inom programmet)

Halvtidsutvärderingen belyste ingående hur programmet administrerats och även hur det operativa samarbetet mellan Tillväxtverket och Innovasjon Norge organiserats för att hantera programgenomförandet.

Slututvärderingen av programmets organisation och administrativa förhållanden har därför tagit avstamp i och följer upp de aspekter som belystes i halvtidsutvärderingen. Här har även vikt lagts vid att belysa de organisatoriska förutsättningarna för liknande framtida samarbeten mellan myndigheterna. I synnerhet har således följande aspekter och frågeställningar utretts:

Aspekt	Frågeställningar, exempel
Sekretariatets uppgifter och det Svensk-Norska samarbetet	<ul style="list-style-type: none"> > Har uppgifter och arbetsfördelning förändrats sedan halvtidsutvärderingen? I sådana fall varför? > Har nya rutiner eller verktyg (t.ex. för uppföljning) införts? > Har programadministrationen haft tillräckliga resurser under

	<p>perioden?</p> <ul style="list-style-type: none"> > Vilka lärdomar har dragits internt från samarbetet?
Styrgruppens roll: bidrag och interaktion med sekretariat	<ul style="list-style-type: none"> > Har uppgifter och arbetsfördelning mellan styrgrupp och sekretariat förändrats sedan halvtidsutvärderingen? I sådana fall varför? > Har sekretariat och styrgrupp agerat för att åtgärda de synpunkter som framkom i halvtidsutvärderingen? > Vilka lärdomar har dragits internt från detta?
Marknadsföring av programmet	<ul style="list-style-type: none"> > Har aktiviteter och strategier för marknadsföring förändrats under programmets genomförande? I sådana fall varför? > Har tillgängliga resurser för marknadsföring ökat eller minskat? > Hur upplever företagen och andra aktörer marknadsföringen? > Vilka lärdomar har dragits internt från detta?
Processer för ansökning och urval av projekt	<ul style="list-style-type: none"> > Har processer och formulär för ansökning förändrats sedan halvtidsutvärderingen? I sådana fall varför? > Har bedömningskriterier och förfarandet för projekturval förändrats? I sådana fall varför? > Har Eureka-samarbetet påverkat ansöknings/urvalsprocessen? > Hur upplever företagen och andra aktörer ansöknings- och urvalsprocessen?

Utöver dessa övergripande områden omfattar utvärderingen även en mer ingående karaktärisering av de projekt (innovation produkt/tjänst) och de företag som erhållit finansiering. Detta i syfte att bidra till en ökad förståelse för de resultat och effekter som projekten inneburit. De parametrar som ingått i denna karaktärisering framgår av tabellen nedan.

Aspekt	Frågeställningar, exempel
Uppföljning och karaktärisering av programmets projekt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budget och löptid på projekten 2. Antal deltagande företag 3. Teknologi eller tjänsteområde/-affärssegment/-applikationsområden 4. Utökad profil på deltagande företag (anställda, omsättning, lokaliseringsort, ekonomiska nyckeltal, etc.)

2 Metod och utfört arbete

Utvärderingsarbetet har utförts i följande steg.

Fas	Arbetsmoment
1. Förberedelser	<ul style="list-style-type: none"> > Uppstartsmöte > Inläsning på program/projektdokumentation > Skapande av utvärderings/kontaktdatabas > Analys och utvärdering av befintlig information
2. Informationsinsamling	<ul style="list-style-type: none"> > Enkätundersökning > Intervjuer med företag > Intervjuer med sekretariat och styrgrupp > Analys av deltagande företag
3. Analys, interaktion och rapportering	<ul style="list-style-type: none"> > Bearbetning av enkätsvar och intervjuresultat > Syntesanalys av insamlad data och intervju svar > Workshop och rapportering

Arbetsmomenten beskrivs mer utförligt i det följande:

2.1.1 Förberedelser

Under den förberedande fasen gjordes en grundläggande kvantitativ och kvalitativ analys och karaktärisering av programmet, projekten och deltagarna. Denna baserades dels på programmets årsrapporter och på tillgängliga projektbeskrivningar. Här konsoliderades även kontaktdatabasen till de organisationer som deltagit i projekten.

2.1.2 Informationsinsamling

Informationsinsamlingen har i synnerhet omfattat intervjuer och en enkätundersökning.

Enkätundersökningen riktades mot samtliga företag som deltar i eller deltagit i innovativa produkt-/tjänsteprojekt, dvs. ca 125 företag. Webbenkäten finns i Bilaga 1. Efter tre påminnelser uppnåddes en svarsfrekvens på ca 57 % (att jämföras med ca 60 % i halvtidsutvärderingen). Enkätundersökningen redovisas i sin helhet i kapitel 4.

Intervjuer har genomförts med representanter från projektägande företag samt med representanter från Tillväxtverket och Innovasjon Norge och från styrgruppen. Företagsintervjuernas syfte har varit att gå på djupet i effekterna (i synnerhet de ekonomiska) av de projekt som genomförts eller genomförs. En lista på samtliga intervjupersoner finns i Bilaga 2.

Därutöver har en fördjupad analys av programmets budget och investeringar samt av de deltagande företagen har gjorts. Syftet med detta är att ytterligare karaktärisera dessa utifrån ekonomiska nyckeltal. Tillgängliga data från Tillväxtverket och Innovasjon Norge samt från databaser såsom www.1881.no och www.allabolag.se har utnyttjats. I vissa fall har även företagens årsredovisningar granskats.

2.1.3 Analys, interaktion och rapportering

Enkätsvaren och intervjuresultaten har bearbetats och en syntesanalys av insamlad data och intervjusvar gjorts. Under hela utvärderingen har en kontinuerlig avstämning med främst Innovasjon Norge, men även med Tillväxtverket ägt rum. De preliminära utvärderingsresultaten presenterades för, och diskuterades muntligt med, sekretariat och styrgrupp under en workshop. Denna workshops syfte var, förutom att presentera utfallet, att validera och förankra slutsatser och rekommendationer.

Den slutliga utvärderingen presenteras i föreliggande rapport.

3 Allmänt om SNNS

3.1 Tillkomst/Motiv

Den svenska regeringen och den norska regeringen undertecknade i maj 2004 ett avtal om upprättande av ett finansieringsprogram för svensk-norskt industriellt samarbeite (SNNS). Programmet lanserades de 23 maj 2005 av de båda ländernas näringsministrar. Finansieringen sker med de medel som stiftelsen Svensk-Norsk Industrifond överlämnade till svenska respektive norska staten i samband med avvecklingen av stiftelsen.

Bakgrunnen for etableringen av SNNS var at Svensk Norsk industrifond skulle nedlegges og det sto ca. NOK 50 millioner igjen i fondet. Det var både på norsk og svensk side ønske om å bruke de gjenstående midlene til formål som var i overensstemmelse og kunne sees i forlengelsen av det opprinnelige formålet. Kort fortalt ønsket man et utviklingsprogram som kunne utvikle nye produkter og tjenester i små og mellomstore bedrifter, samt utvikle bedriftsnettverk og etablere møteplasser mellom norske og svenske bedrifter. På politisk hold ble etableringen i 2005 også sett i sammenheng med markeringen av 100 års jubileumet for unionsoppløsningen.

Når vi i våre intervjuer ba personer som var deltakere i etableringen av programmet og som har deltatt i dets styrende organer fortelle historien om etableringen av programmet, trakk man gjerne frem den pragmatiske begrunnelsen ved at ressurser ble gjort tilgjengelig og at det fantes et hensiktsmessig formål og hvordan dette passet inn i en større politisk historisk kontekst. Viktig for forståelsen av denne evalueringen er i midlertidig hvordan man i etableringen og designfasen av programmet beskrev og forsto programmets endringsteori. I hovedtrekk bygger denne endringsteorien på følgende forutsetninger og antakelser:

- 1) Svenske og norske bedrifter er hver for seg ofte ganske små på det internasjonale markedet. Transnasjonalt samarbeid åpner opp for å finne flere samarbeidspartnere, nye samarbeidsmuligheter og nye muligheter for produkt og tjenesteutvikling. Derfor, hvis man kan arbeide sammen utover egne grenser vil man potensielt bli mer slagkraftig internasjonalt.
- 2) Svenske SMBer har større markedsadgang enn de norske som til gjengjeld er tyngre på teknologisiden. Det eksisterer med andre ord systematiske forskjeller mellom SMBene i de to landene. Hvis man rekrutterer disse inn i et felles program vil de kunne være komplementære; større bedrifter fra EU landet Sverige har en markedsadgang og kompetanse som vil være av nytte for norske SMBer, men norske aktører har teknologi og produksjonskompetanse som vil kunne komplementere de svenske bedriftene.

Disse to antakelsene og forutsetningene ser evaluator i store trekk som det faglige hovedrasjonale bak etableringen av SNNS som program; verdien av samarbeid og komplementære strukturelle forskjeller mellom SMBene i Norge og Sverige. Vi vil diskutere programmets bærende hypoteser og alternative tolkninger i mer detalj i det følgende.

3.2 Programmets mål och målgrupper

Programmets syfte har varit att vitalisera det svensk och norska näringslivet genom att dels främja etablering av samarbetsprojekt mellan svenska och norska små och medelstora företag, dels främja handelsutbytet mellan länderna. De aktiviteter och projekt som delfinansieras inom ramen för det svensk-norska samarbetsprogrammet skall bygga på existerande behov och prioriteringar i respektive land samt förstärka pågående nationella näringslivsutvecklande program och verksamheter för att uppnå synergieffekter. Mer i detalj ska "vitaliseringen" ske genom att:

- > Fremme etableringen av samarbeidsprosjekt mellom svenske og norske små og mellomstore bedrifter
- > Bidra til å utvikle og kommersialisere konkurransekraftige varer og tjenester som kan fremme handelsutbyttet mellom landene
- > Bidra til å utvikle nettverk og miljøer i næringslivet som fremmer den internasjonale konkurransekraften
- > Fremme innovasjon og kompetanse hos bedriftene.

I halvtidsutvärderingen uppmärksammades att de mål som föreskrivs verksamheten i regeringsuppdragen var olika formulerade i de två uppdragen. Detta ansågs problematiskt för inriktningen och uppföljningen av programmet.

Mål enligt svenskt regeringsuppdrag	Mål enligt norskt regeringsuppdrag
Ge positiva effekter på omsättningen och handelsutbytet med Sverige respektive Norge	Ökning i omsättning/handelsutbyte för deltagande företag
Minst 80 procent av de företag som deltar i de svensk-norska aktiviteterna inom ramen för programmet ska anse att insatserna varit till nytta	Av de företag och aktörer som deltar i de svensk-norska aktiviteterna, ska minst 80 procent anse att insatserna har haft ändamålsenlig effekt

Programmets målgrupp är svenska och norska små och medelstora företag samt forskningsinstitut och kompetenscentra/aktörer i Sverige och Norge som är inriktade på främjande av innovation och kompetensnivån hos företagen. För att beviljas finansiering inom ramen för programmet måste projekten inkludera såväl svenska som norska företag. I den förändringsteori som utarbetades i halvtidsutvärderingen förfinades målgruppen till vinstdrivande SMF, enligt EU:s definition, med internationell marknadspotential som har ekonomiska förutsättningar fullfölja och tillgodogöra sig resultat av projekt.

Dessutom ska en del av de årliga programmedlen avse projekt som stimulerar näringslivsutvecklingen i gränsregionerna, särskilt i områden med svag företagstillväxt. Vidare ska de projekt som stöds inom ramen för programmet baseras på existerande behov och prioriteringar i respektive land samt förstärka pågående nationella program och verksamheter för näringslivsutveckling för att på så sätt uppnå synergieffekter.

Programmet har verkat genom att tillhandahålla medfinansiering (max 50 % av kostnaden) till projekt av följande typer:

Projekttyp	Karakterisering
Typ 1	<i>Innovativa produkt/tjenste-projekt</i> Inom dessa projekt har huvudsakligen ett mindre antal (ofta 2-4) företag samarbetat i syfte att utveckla en ny produkt eller tjänst. Programmets tyngdpunkt har legat på denna typ av projekt.
Typ 2	<i>Nätverksprojekt</i> Nätverksprojekten har ofta letts av en branschorganisation eller liknande och samlat ett större antal företag kring olika samarbetsteman.
Typ 3	<i>Matchmaking</i> Matchmakingprojekten har även dessa samlat ett större antal företag men med det uttalade syftet att snabbt etablera affärsrelationer mellan företagen.
Typ 4	<i>Övrigt</i> Projekt som inte uppenbart passar in under några av andra kategorierna.

3.3 Programmets bärande hypoteser

Det foreligger, så vidt vi vet, ikke noe større utredningsarbeid til grunn for etableringen av programmet med situasjonsanalyse, mål, målgrupper, strategier, virkemiddelbruk m.m. Det kan sees som en svakhet at det i forbindelse med etableringen av programmet ikke ble gjort et slikt arbeid der programmets bærende ideer ble adressert. Det er ikke vår intensjon å lage en slik analyse nå, men å se nærmere på teorier som adresserer idegrunnet for SNNS siden dette har betydning for hvordan vi kan tolke resultatene av de empiriske undersøkelsene.

Programmer som SNNS hviler på et teoretisk fundament, selv om disse ikke alltid er eksplisitt formulerte. Indirekte kan teorier ha stor innflytelse, selv om den direkte forbindelsen ikke alltid er like lett å få øye på og ikke alltid blir oppgitt som grunn når en intervjuer programansvarlige. For å få et teoretisk grunnlag for å vurdere programmet, skal vi derfor helt kort se nærmere på noen ulike teoretiske tolkninger av programmet.

SNNS er et komplekst program som det vil være mulig å finne flere teoretiske inspirasjonskilder og innfallsvinkler for. Vi velger her likevel tre teorier som særskilt relevant for å forstå programmet. Den ene er teorien om komparative fortrinn og internasjonal arbeidsdeling gjennom handel og den andre er innovasjonsteori. En tredje teori som er relevant er verdikjedeteori. En verdikjedeteori setter i grove trekk verdiskapende ledd fram til sluttbruker inn i en strategisk sammenheng. Den bygger på antakelse om at konkurransekraft økes når leverandører og kunder er konkurransedyktige, og når relasjoner mellom disse er kvalitativt gode. Sentral for et program som SNNS ut fra en slik teori blir da å bidra til å bygge allianser mellom komplementære bedrifter, nøkkelleverandører eller nøkkelkunder, noe som igjen bidrar til økt konkurransekraft.

Teori om komparative fortrinn og innovasjonsteori har sammen med teori om verdikjeder som fellesnevner at de begge legger vekt på samarbeid som en forutsetning. Det er imidlertid store forskjeller mellom disse teoriene. Teorien om komparative fortrinn er en makro teori om hvorfor det kan være fordelaktig for to land å handle, selv om et av landene kan produsere varer og tjenester billigere enn det andre landet. Selv om et av landene kan produsere de fleste varer billigere enn et annet land kan det lønne seg å spesialisere seg innen den eller de bransjene der de relative fordelene er størst. Gjennom handel kan de to landene nyte godt av sin spesialisering.

Knytter vi teorien om komparative fortrinn til SNNS, synes hovedideen å være at svenske og norske bedrifter har forskjellige sterke og svake sider og at de gjennom å utvikle et samarbeid kan bygge videre på sine sterke sider. Gjennom å bruke økonomiske virkemidler kan en stimulere til økt

samarbeid mellom norske og svenske bedrifter og dermed øke handelsutbytte mellom bedriftene og de to landene. Teorien forklarer derimot ikke hvorfor land handler med hverandre om forholdsvis like varer som biler, programvare eller andre nesten like teknologiske produkter. Heller ikke forklarer teorien hvorfor bedrifter samarbeider med hverandre. Teorien om komparative fortrinn er altså ikke så godt egnet til å forklare hvorfor forholdsvis like bedrifter samarbeider. Innovasjonsteorien, som er den andre hovedtypen av teori som SNNS har hentet inspirasjon fra, forklarer dette bedre.

Innovasjonsteori, er en grov kategori for en rekke ulike teorier og begreper. En fellesnevner for disse teoriene er at de alle peker på at innovasjon som et nytt produkt, tjeneste eller prosess introdusert i et marked. En annen fellesnevner er vektleggingen av innovasjonsprosessen, dvs. hvordan innovasjonen er utviklet. En forskjell mellom begrepene er om hovedfokus legges på enkeltbedriften som innovatør eller på systemnivåer, dvs. at innovasjon sees på som en prosess der flere bedrifter og for eksempel FoU-institusjoner samarbeider. I målene for programmet er samarbeid mellom bedrifter betont sterkt. I korthet bygger denne teorien på at foretak i de fleste tilfeller utvikler innovasjoner gjennom samarbeid med andre bedrifter og forskningsinstitusjoner. Samarbeid om innovasjoner kan skje med krevende kunder eller underleverandører. En bærende ide i denne teorien er at fysisk og/eller kognitiv nærhet er viktig for å utvikle samarbeid og innovasjoner.

Kognitiv nærhet baserer seg på at bedrifter som har omtrent samme kunnskapsbase lettere kan samarbeide enn bedrifter som har forskjellig kunnskapsbase. Det skilles ofte mellom syntetisk (ingeniørbasert kunnskap), analytisk eller teoretisk kunnskap og kultur basert kunnskap som innen kreative yrker (Asheim et al. 2006; Asheim 2007). Dette er idealtyper og grove kategorier som brukes i forbindelse med analyser og ikke nødvendigvis så lett kan identifiseres i virkeligheten, fordi en bedrift godt kan kombinere flere kunnskapsbaser. Det avgjørende er imidlertid hva som er kjernekunnskapen. Bedrifter som for eksempel har en ingeniørbasert kunnskapsbase kan lettere samarbeide seg i mellom enn bedrifter som har en ingeniørbasert kunnskapsbase og en kulturbasert kunnskapsbase. Selv om de har samme kunnskapsbaser betyr ikke det at bedriftene er like. Kunnskapsmessig og produktmessig er det en fordel at de er noe forskjellige, slik at bedriftene også utfyller hverandre kompetansemessig.

SNNS er basert på tanken om at bedrifter i Norge og Sverige gjennom samarbeid kan utvikle innovasjoner. Teoretisk kan det argumenteres for at bedrifter med samme kunnskapsbase, men komplementær kunnskap innen basen, kan samarbeide selv om de er lokalisert i ulike land. Ved å bruke økonomiske virkemidler kan en stimulere til samarbeid og læring mellom bedrifter der det er kognitiv nærhet. Forskjellen mellom teorien om komparative fortrinn og innovasjonsteori blir ut fra dette ganske tydelig. Den førstnevnte teorien betoner samarbeid mellom land ut fra relative forskjeller i produksjonskostnader, mens sistnevnte teori legger vekt på samarbeid mellom forholdsvis like bedrifter for å utvikle innovasjoner. I den førstnevnte teorien er ikke innovasjon et tema, men handel, mens i den sistnevnte er innovasjon i hovedfokus. Tilsvarende antakelse kan man gjøre ut i fra en teori om verdikjeder der grad av spesialisering i for eksempel ett ledd av produksjonsprosessen gjør at den komplimenterer andre spesialiserte aktører innenfor andre deler av samme prosess. Både teori om komparative fortrinn og teori om verdikjeder bygger på, når det kommer til samarbeid og allianser mellom bedrifter, ulikhet som forutsetning for samarbeid, mens innovasjonsteori som vektlegger kunnskapsbaser legger likhet som et kriterium for samarbeid til grunn.

Vi kommer i kapittel 7 tilbake til hvordan vi tolker funn og resultater fra de kvalitative og kvantitative undersøkelsene som er gjort gjennom evalueringsarbeidet med bakgrunn i disse teoretiske perspektivene.

3.4 Genomförande/organisation i korthet

I midtveiseevalueringen ble organiseringen av programmet gjennomgått relativt grundig. Sett i forhold til beskrivelsen av programmet som ble gitt i den evalueringen, er det lite som har endret seg. Vi vil derfor ikke gå like grundig inn i beskrivelsen av organiseringen av programmet, men henviser til Midtveiseevalueringen av Rambøll for en mer detaljert innføring.

Programmet har vært organisert med et sekretariat og en styringsgruppe. Sekretariatet har bestått av 2 representanter fra Innovasjon Norge og 2 fra Tilvekstverket. Sekretariatets rolle har vært knyttet til saksbehandling av søknader, forberedelse av saker til styringsgruppen, profilering av programmet, budsjett, regnskap og årsmelding, rapportering til styringsgruppen og departement m.m.

Styringsgruppen har bestått av 6 representanter med 2 fra Innovasjon Norge, 2 fra Tilvekstverket og 2 fra næringslivet. Styringsgruppens rolle har i hovedsak vært rådgivende for Innovasjon Norge og Tilvæxtverket (og sekretariatet) og avgitt uttalelse i henhold til regelverk/oppdragsbrev.

4 Analys av programmets budget, investeringar och målgrupper

Programmet Svensk-norskt näringslivssamarbete lanserades den 23 maj 2005 av respektive lands näringsministrar. Under det första året arbetade sekretariatet med projektskisser utifrån vilka ett urval bjöds in att lämna fullvärdiga ansökningar. Detta förfarande övergavs från och med 2006. Under perioden 2005 - 2009 genomfördes totalt åtta utlysningar vilka resulterade i att 72 projekt beviljats medfinansiering och 389 företag på något sätt har deltagit i projektaktiviteter. Nedanstående tabeller som är hämtade ur programmets årsrapport för 2009 visar i detalj utfallet av utlysningarna i termer av antal projekt, deltagande företag samt beviljade medel. Med utgångspunkt i dessa uppgifter görs sedan en mer utförlig analys av hur programmets budget fördelats och av de deltagande företagens ekonomiska situation.

	Svenska	Norska	Total
Projektskisser	66	63	129
Antal inkomna 2005-04-27	8	8	16
Antal inkomna 2005-06-15	40	43	83
Antal inkomna 2005-12-01	18	12	30
Projektansökningar	147	104	251
Inkomna 2005-08-15	29	33	62
Inkomna 2006-02-15	18	13	31
Inkomna 2006-10-25	20	10	30
Inkomna 2007-04-16	14	6	20
Inkomna 2007-10-12	22	10	32
Inkomna 2008-04-07	10	17	27
Inkomna 2008-10-06	10	7	17
Inkomna under 2009	24	8	32
Beviljade tom 2009-12-31	45	27	72
- varav Innovation produkt/tjänst	25	22	47
- varav Nätverk	9	4	13
- varav Matchmaking	3	1	4
- varav Övrigt	8		8
Antal deltagande företag i beviljade projekt	216	173	389
Antal företag – Innovation produkt/tjänst	81	63	144
Antal företag – Nätverk	96	71	167
Antal företag - Matchmaking	21	21	42
Antal företag – Övrigt	18	18	36

Kostnader/Beslutat	Budget S (SEK)	Utfall S (SEK)	Utfall N (NOK)	Total Utfall (SEK)
Projektmedel 2005, Beviljade medel	12 000 000	8 807 000	2 885 000	12 172 000
Projektmedel 2005, Utbetalade medel		2 006 000	398 495	2 470 764
Projektmedel 2006, Beviljade	12 000 000	5 200 000	5 870 000	12 046 000
Projektmedel 2006, Utbetalade		5 617 088	2 329 517	8 334 003
Projektmedel 2007, Beviljade	12 000 000	8 159 750	4 015 800	12 843 378
Projektmedel 2007, Utbetalade		3 321 980	3 458 533	7 355 667
Projektmedel 2008, Beviljade	12 000 000	6 482 250	7 579 248	15 321 927
Projektmedel 2008, Utbetalade		7 287 381	6 256 865	14 584 763
Projektmedel 2009, Beviljade	10 158 049	7 402 299	1 943 056	9 345 355
SUMMA	58 158 049			
SUMMA beviljade medel				61 728 660

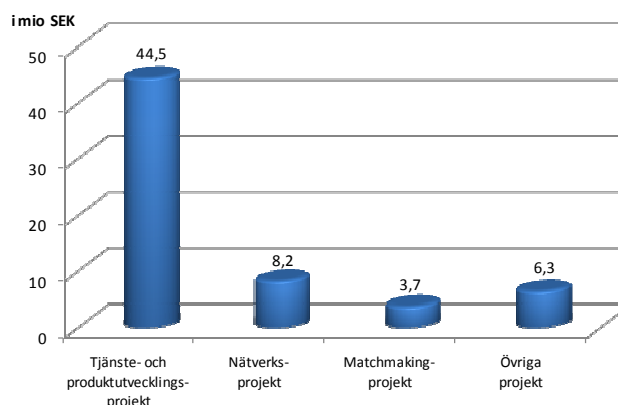
4.1 Programmets budgetprioriteringar

De flesta projekt som beviljats medfinansiering av programmet tillhör de s.k. Typ 1-projekten eller "Innovativa produkt/tjänsteutvecklingsprojekt".² Typ 1-projekt dominerar inte bara i antal utan även när det gäller andelen medfinansiering från programmet vilket visas i figur 1. Drygt 72 % av programmets budget har gått till Typ 1-projekt.

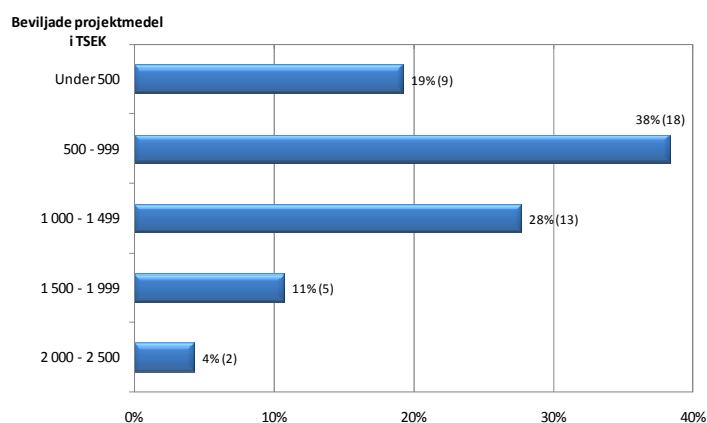
En vidare analys av hur programmets budget fördelats på just Typ 1-projekten visar (se figur 2) att de flesta projekt (66 %) ligger i storleksordningen 500 000 SEK till 1 499 000 SEK. Antalet projekt med en budget på över 1 500 000 SEK är mycket begränsat.

Det är värt att notera att de svenskledda projekten, i termer av budget, tenderar att vara mindre än de norskledda. Figur 3 visar t.ex. att 69 % av de svenskledda projekten har en budget på mindre än 1 000 000 SEK medan motsvarande andel för de norskledda är 43 %. Figur 4 visar att

Figur 1: Beviljade projektmedel; fördelning på storleksklasser av projekt



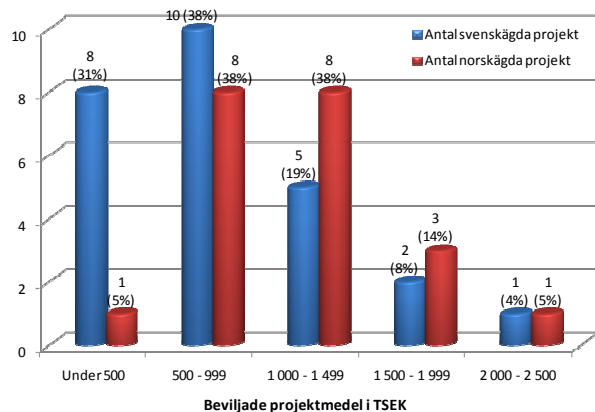
Figur 2: Beviljade projektmedel; fördelning på storleksklasser av projekt



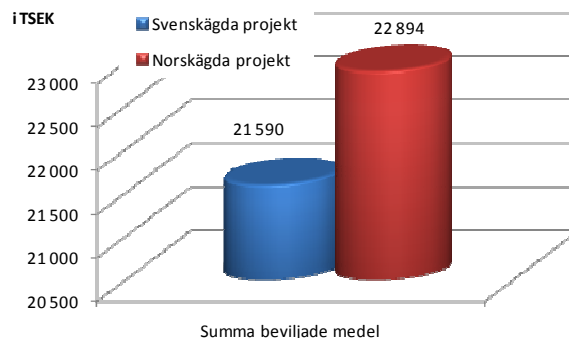
² Andra projekttyper är. Typ 2 = Nätverksprojekt, Typ 3 = Matchmaking, Typ 4 = Övriga.

trots att antalet svenskleda projekt är större (25 st.) än de norskleda (22 st.) så har de norskleda en totalt sett större andel av de beviljade programmedlen.

Figur 3: Fördelning av beviljade projektmedel enligt storleksklasser och projektägarens hemland



Figur 4: Fördelning av beviljade medel enligt mottagarens hemland

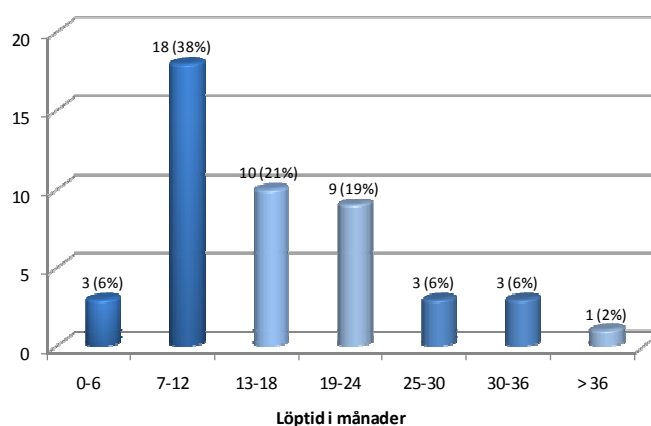


Med undantag av en riktad utlysning mot miljöteknikföretag så har programmet inte haft något tematiskt fokus. Innehållsmässigt har projekten kommit att täcka ett stort antal kompetensområden och branscher, dvs. det finns ingen tydlig övervikt mot någon bransch eller kompetens.

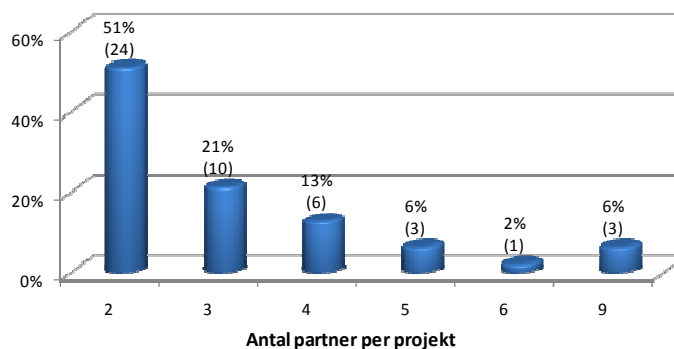
Möjligtvis är det intressant att notera att det finns några tematiska "projektkluster". Bl.a. har ett flertal projekt (3 st.) handlat om visualisering genom projektorteknologi, ett par projekt har arbetet med marina råvaror för kosttillskott och några med teknologier för att upptäcka/behandla fiskvirus.

Som figurerna 5 och 6 visar kännetecknas projekten i övrigt av relativt korta löptider (65 % kortare än 1,5 år) och ett begränsat antal projektpartners (71 % har högst tre partners).

Figur 5: Fördelning av antal och andel projekt enligt löptid



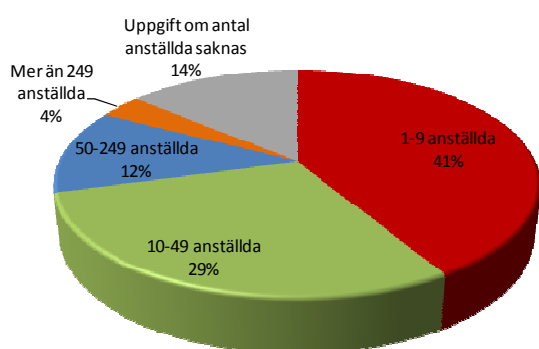
Figur 6: Fördelning av storlek på projektkonsortier (produkt/tjänste projekt)



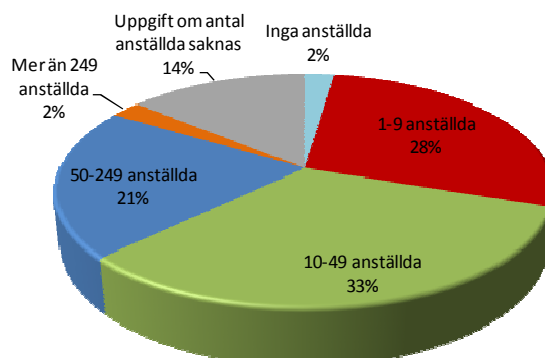
4.2 Karaktärisering av projektföretagen³

Figureorna 7 och 8 visar fördelningen av projektorganisationerna med avseende på storleksklasser (anställda). Det är tydligt att de norska organisationerna är större än de svenska. Jämfört med de svenska så deltar i synnerhet färre norska mikroföretag (< 10 anställda) och fler medelstora (> 49 anställda) i projekt.

Figur 7: De svenska organisationerna enligt storleksklasser

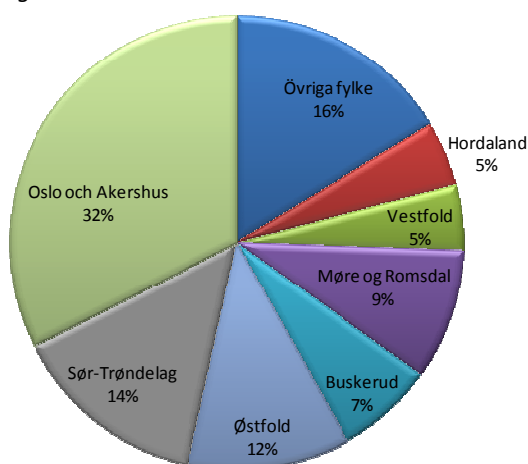


Figur 8: De norska organisationerna enligt storleksklasser

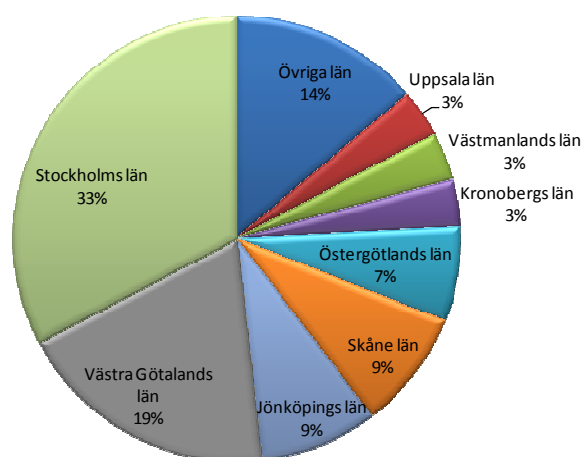


Figureorna 9 och 10 visar lokaliseringssorterna för projektorganisationerna. I Bilaga 3 finns en komplett förteckning över lokaliseringsort för samtliga organisationer medverkande i Typ 1-projekt. Fördelningen är knappast anmärkningsvärd, men det bör påpekas att programmets uppdrag att stimulera näringslivsutvecklingen i gränsregionerna varit en utmaning. Uppdraget har anses uppfyllt om åtminstone ett projekt per ansökningsomgång härstammar från en gränsregion. Ansträngningarna att engagera företag från norra Sverige/Norge har gett magert utfall - av de svenska projektdeltagarna kommer enbart fyra från de nordligaste länen.

Figur 9: Geografisk fördelning av norska organisationer



Figur 10: Geografisk fördelning av svenska organisationer

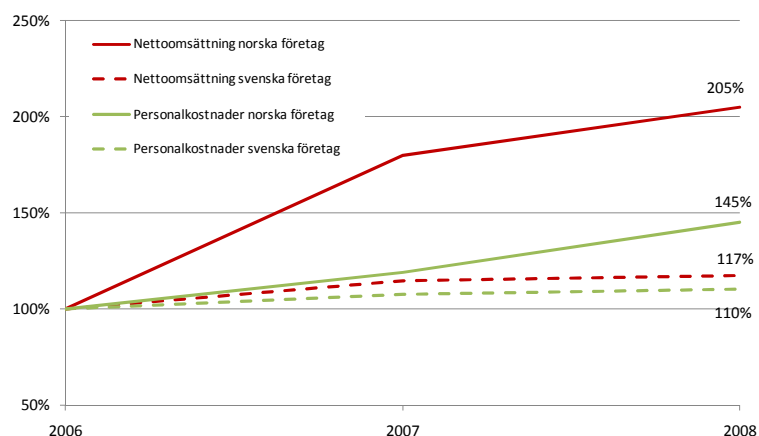


³ Detta avsnitt innehåller uppgifter om de organisationer som deltagit i Typ 1-projekt.

I Bilaga 4 redovisas projektdeltagarnas branschtillhörighet. Redovisningen har lagts i bilaga då utfallet inte bedöms tillföra utvärderingen någon ytterligare dimension. Möjligtvis kan noteras att en högre andel norska projektdeltagare tycks utgöras av forskningsaktörer.

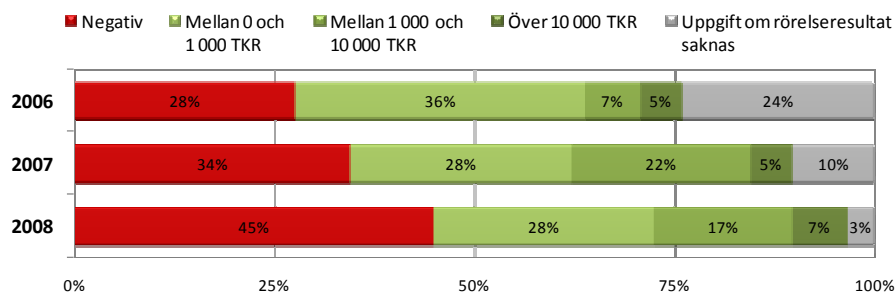
Avslutningsvis lyfter vi fram några uppgifter om projektföretagens ekonomiska situation. Figur 11 visar den relativa utvecklingen (median) av nettoomsättning och personalkostnader för de svenska respektive norska organisationerna de senaste tre åren. Det är uppenbart att de norska företagen haft en betydligt starkare utveckling än de svenska de senaste åren, både i termer av omsättning och i termer av lönekostnader. Denna bild förstärks av figur 12 och 13, vilka visar rörelseresultatet för företagen under åren 2006-2008. Visserligen är skillnaden mellan andelen norska respektive svenska företag som uppvisar negativa resultat relativt liten, dock har en betydligt större andel norska företag bättre rörelseresultat än de svenska. Den relativt stora andelen saknade uppgifter för svenska företag 2006 förklaras av att många företag startades först 2007 och 2008.

Figur 11: Relativ utveckling av projektföretagen

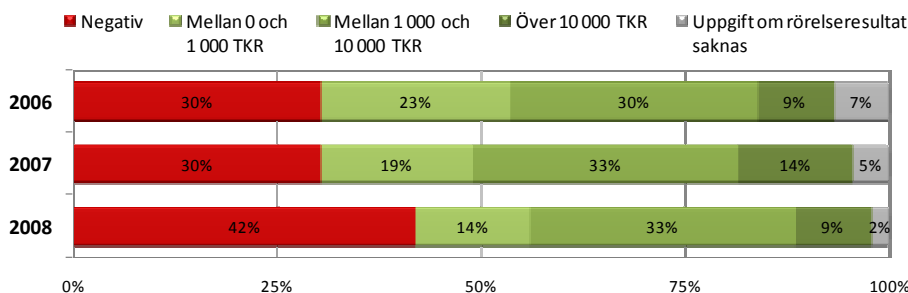


Visserligen är skillnaden mellan andelen norska respektive svenska företag som uppvisar negativa resultat relativt liten, dock har en betydligt större andel norska företag bättre rörelseresultat än de svenska. Den relativt stora andelen saknade uppgifter för svenska företag 2006 förklaras av att många företag startades först 2007 och 2008.

Figur 12: Rörelseresultat svenska företag



Figur 13: Rörelseresultat norska företag



I detta sammanhang ska nämnas att skillnaden i ekonomisk styrka mellan de norska och de svenska företag åtminstone delvis kan förklaras av att Innovasjon Norge och Tillväxtverket haft olika rutiner för riskbedömning av de företag som ansökt om stöd. Innovasjon Norges rutiner har gjort det svårare

för små, nyetablerade och/eller ekonomiskt instabila företag att få stöd medan Tillväxtverket inte tillämpat samma hårda krav. En ytterligare skillnad mellan de svenska och norska företag som inte visas av figuren, är just åldern. Svenska företag är i genomsnitt 5-10 år yngre än de norska och många har etablerats de senaste tre åren. Dessa skillnader mellan företagen är viktiga för den fortsatta tolkningen av utvärderingsresultaten.

4.3 Sammanfattning

Ett typiskt svenskt projektägande företag:

- ← Är lokaliserat i Stockholm eller i södra/västra Sverige
- ← Är ett tillverkande företag, ofta med IT-anknytning
- ← Har 1-9 anställda
- ← Är yngre än 7 år
- ← Har haft det ekonomiskt tufft de senaste tre åren, bl.a. kännetecknat av sämre resultat eller minskande vinstmarginal. Överlag måttlig omsättningsökning.

Ett typiskt norskt projektägande företag:

- ← Är lokaliserat i Oslo, Sør-Trøndelag eller Østfold
- ← Är ett tillverkande företag, ofta med IT-anknytning
- ← Har 10-49 anställda
- ← Är mellan 7 och 13 år gamla
- ← Har också haft det ekonomiskt tufft de senaste tre åren, men med bättre resultat än sina svenska motsvarigheter. Överlag uppvisar de norska företagen en mycket stark utveckling de senaste åren trots finanskris.

5 Effekter och resultat av projekten

I detta avsnitt presenteras resultatet av enkätundersökningen och av intervjuerna med projektägande företag. Presentationen av enkätundersökningen är främst deskriptiv även om vissa tolknings- och förklaringsförsök också ges. Utfallet av intervjuerna med företagen är mer subjektivt och grundas på vår egen analys av hur projekten genomförts och vad de resulterat i. Intervjuresultaten ger således en kompletterande bild av enkätundersökningen.

5.1 Enkätundersökning och skrivbordsanalys

Respondentgruppen för enkätundersökningen utgjordes av de organisationer⁴ som deltagit i innovativa produkt/tjänsteprojekt. Efter konsolidering av kontaktuppgifter uppgick respondentgruppen till 125 organisationer. Svarefrekvensen och övriga uppgifter visas i följande tabell.⁵

	Svenska organisationer	Norska organisationer	TOTALT
Respondentgrupp, totalt	74	51	125
Komplett svar	33	26	59
Ej komplett svar	9	3	12
Totalt svarat	42	29	71
Ej svar	32	22	54
Svarefrekvens	56,8%	56,9%	56,8%

Enkäten omfattade nio frågeområden. I den följande presentationen av utfallet av undersökningen har frågeområdena grupperats enligt följande tabell:

Frågeområde	
1. Organisationstyp	Karaktärisering av deltagande organisationer
2. Tidigare offentligt stöd till utvecklingsprojekt	
3. Antal anställda	
4. Syftet med projektet	Syfte med och förväntningar på projektet
5. Generell karaktärisering av utvecklingsprojektet	
6. Förväntningar på projektet	
7. Projektets resultat	Resultat, effekter och additionalitet
8. Projektets effekter	
9. Additionalitet	
10. Övrigt	Övrigt

⁴ Vi använder i detta avsnitt genomgående termen "organisationer". Till allra största delen handlar det emellertid hövud om företag.

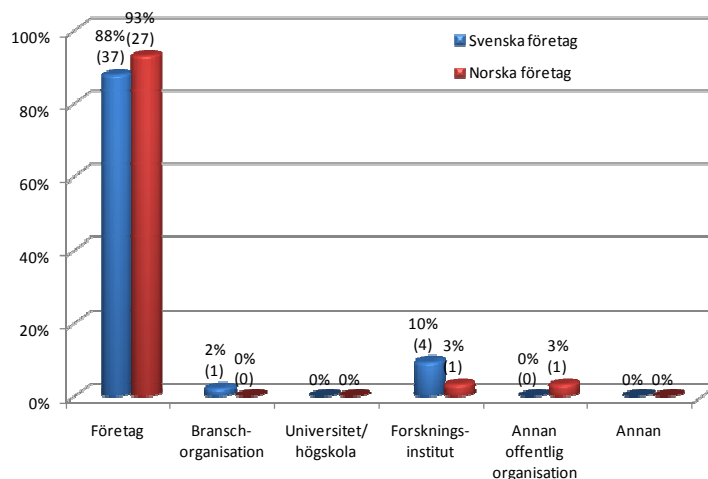
⁵ Vi har vidare analyserat responserna i syfte att få en bild av hur svaren fördelas på projekt med olika slutår. Det visade sig att drygt hälften av svaren, både de norska och svenska kommer från projekt som avslutats 2008 eller tidigare.

5.1.1 Karaktärisering av deltagande organisationer

Typ av deltagande organisationer

Som figuren till höger visar är det i helt övervägande grad företag som deltagit i produkt/tjänsteprojekt. Detta är förstått helt i linje med programmets uttalade målgrupp. Fyra av de svenska respondenterna utgörs dock av forskningsinstitut. Detta är samtliga svenska forskningsinstitut som ingår i respondentgruppen. Utöver detta ingår fem universitetssjukhus i respondentgruppen. Inga av dessa har svarat på enkäten. Detta beror förmodligen främst på att dessa organisationer haft små roller i de projekt de medverkat i. I flertalet fall är det tveksamt om dessa aktörer kan relatera sin medverkan till SNNS-projektet.

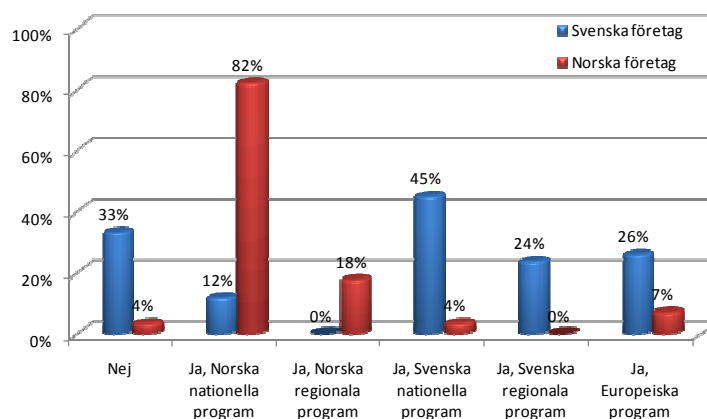
Figur 14: Typ av deltagande organisationer



Tidigare erfarenhet av offentliga program

I figur 15 visas utfallet av frågan huruvida organisationen tidigare erhållit stöd till utvecklingsarbete från offentliga program. Respondenten har kunnat ange om stöd fått från regionala, nationella och/eller EU-program. Sammanlagt har 70 unika svar inkommit, 42 från svenska organisationer och 28 från norska. Ett antal respondenter har angivit att man erhållit stöd från flera olika program.

Figur 15: Tidigare erfarenhet av offentliga stödprogram



Av de norska respondenterna har bara en organisation inte erhållit stöd tidigare, av de svenska är motsvarande siffra 14 eller 33 %.

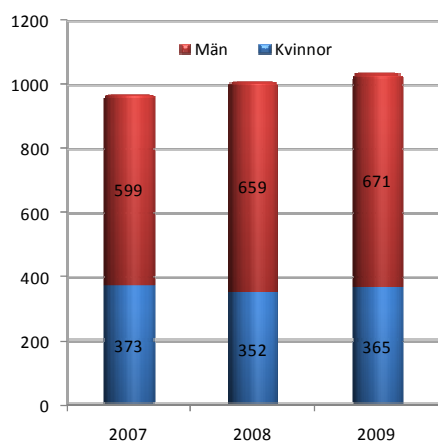
Med andra ord är de norska respondenterna mer erfarna vad gäller offentliga stödprogram än de svenska. Det är i synnerhet de norska nationella programmen som tycks nå ut bredare än de svenska. 82 % av de norska respondenterna har fått stöd från sådana källor. Detta ligger i linje med intrycket att det norska utbudet av innovationsstödjande instrument riktade mot mindre företag är större än det svenska. Dock är de svenska respondenterna mer aktiva vad gäller EU-program än de norska. Detta kan vara ett resultat av bristen på inhemska program.

Antal anställda

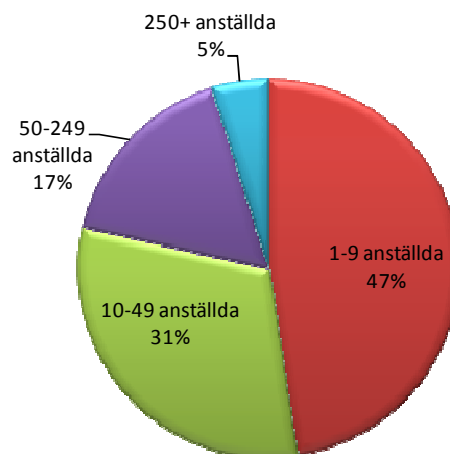
Respondenterna har fått ange hur många anställda man haft de senaste tre åren (2007-2009) samt hur många av dessa som varit män. Antalet svarande varierar för de olika åren med anledning av att ett antal företag inte existerade 2007 resp. 2008. Det maximala antalet respondenter fanns för 2009 då 69 av totalt 71 svar gavs. Med utgångspunkt i svaren har grupper av företag med avseende på

storleksklasser skapats. Utfallet redovisas i figurerna 16-19. Figurerna visar även förhållandet mellan antalet kvinnor och män i organisationerna de senaste tre åren.

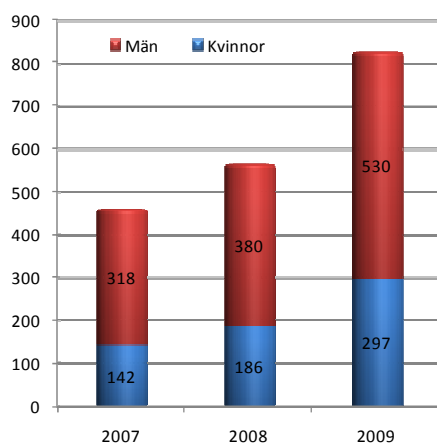
Figur 16: Antal kvinnor resp. män i de svenska organisationerna



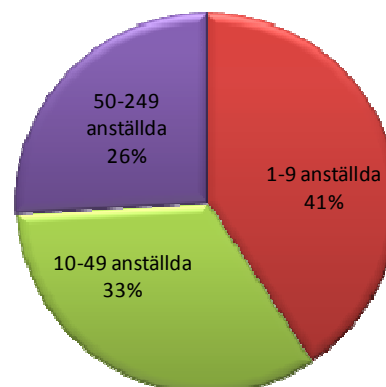
Figur 17: Fördelning av organisationer på storleksklass 2009 (svenska)



Figur 18: Antal kvinnor resp. män i de norska organisationerna



Figur 19: Fördelning av organisationer på storleksklass 2009 (norska)



Vad gäller storleksklasserna framgår vissa skillnader mellan de svenska och norska respondenterna med avseende på antal anställda år 2009. I synnerhet gäller detta gruppen 50-249 anställda där de norska organisationerna är fler än de svenska. Detta stämmer överens med den analys av antalet anställda i hela respondentgruppen som redovisades i avsnitt 4.1, här var dock skillnaden mellan storleken på de svenska resp. de norska organisationerna tydligare.

Beträffande könsfördelningen så är de svenska organisationerna något mer jämlika än de norska; här varierar andelen kvinnor mellan 35 % och 38 % medan den i de norska varierar mellan 31 % och 36 %. Dock tycks andelen kvinnor i de norska organisationerna öka under perioden medan den i stor sett är konstant hos de svenska.

5.1.2 Syfte med och förväntningar på projektet

Projektsyfte och aktiviteter

Respondenterna fick ange vilket som varit det huvudsakliga syftet med projektet. Alternativen utgick från de projekttypen som finansierats inom programmet. Totalt svarade 70 av 71 respondenter på

frågan. Figur 20 visar hur svaren fördelas mellan de olika projekttyperna och mellan svenska respektive norska organisationer.

Inte överraskande angav en majoritet av både de svenska (98 %) och norska (79 %) respondenterna att huvudsyftet varit antingen produkt- eller tjänsteutveckling. Något mer överraskande är kanske att 11 % av de norska svarandena angav att huvudsyftet varit nätverkande, 4 % att det varit matchmaking och hela 7 % att projektet haft ett helt annat syfte.

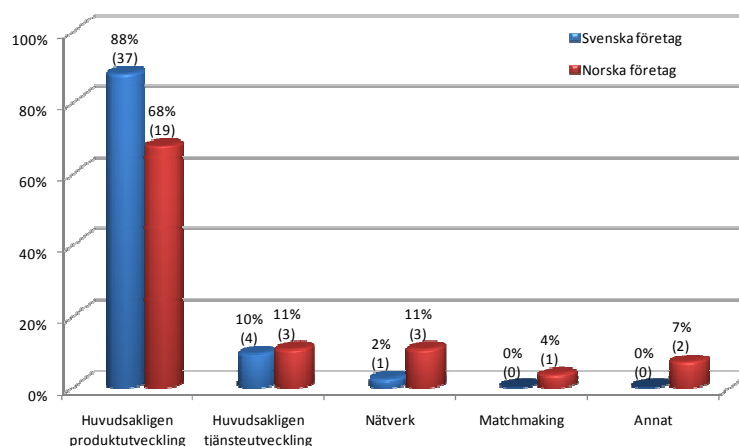
Vidare fick respondenterna ange vilka aktiviteter som genomförts inom projektet. Här har flera svar kunnat ges. Figur 21 visar fördelningen av svar över aktiviteter och landstillhörighet. De i särklass vanligaste aktiviteterna har varit prototypframtagning och tester/-verifiering. Marknadsrelaterade aktiviteter är mindre vanliga och har i sådana fall främst handlat om marknadsstudier.

Utfallet av denna fråga är knappast överraskande då programmets urvalskriterier har förordat (tekniskt) utvecklingsamarbete i termer av produktkomplementaritet snarare än leverantörskedjesamarbete. Detta är måhända något paradoxalt då en bärande hypotes för programmet är att svenska och norska företag kompletterar varandra just genom starkt teknikkunnande (Norge) och god marknadsposition (Sverige). Därmed inte sagt att teknikbaserade företag inte samtidigt kan ha en excellent marknadskanal. Dock finns förstås en risk att just denna möjliga synergieffekt blir sekundär om projekten främst handlar om gemensam produktutveckling.

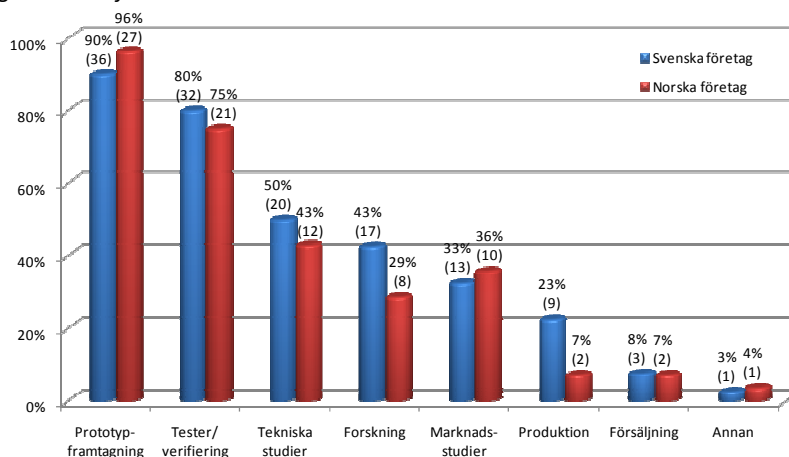
Generell karaktärisering av utvecklingsprojektet

Respondenterna har ombetts karaktärisera sina projekt utifrån sju strategiskt viktiga aspekter. Detta har skett genom att svarandena har fått gradera sitt projekt från '-3' till '3' i förhållande till två

Figur 20: Syfte med projektet



Figur 21: Projektaktiviteter

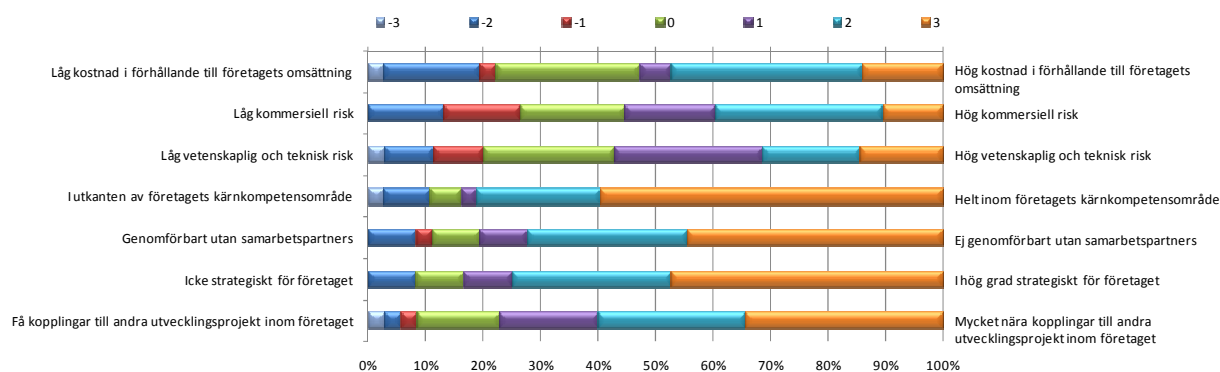


extrema påståenden. Totalt har 65 av 71 respondenter svarat på frågan. Figurerna 22 och 23 visar utfallet av svaren i procent av svarandena per gradering. Generellt kan sägas att en gradering av projektet mot påståenden på den högra sidan är positivt ur programmets synvinkel.

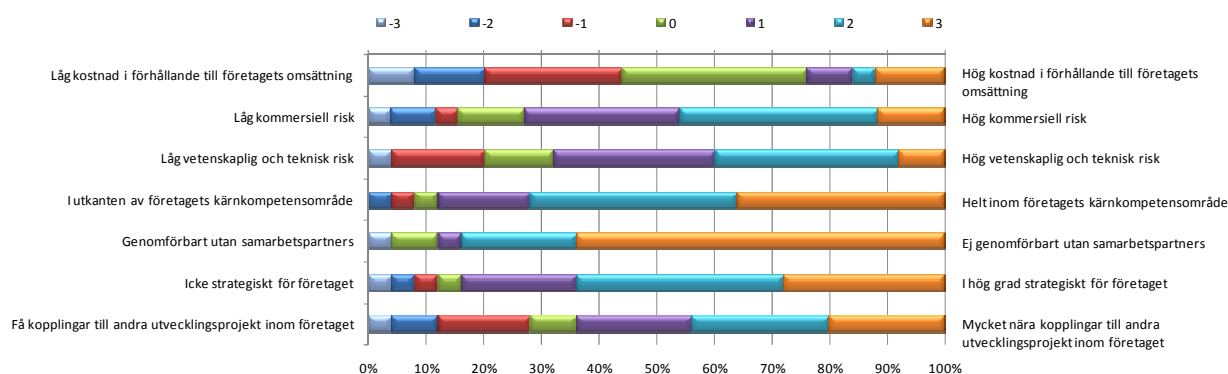
En majoritet (70 %) av respondenterna har graderat sina svar på den positiva delen av skalan, dvs. >0. Femtioåtta procent av svarandena har till och med graderat svaren >1. De aspekter som fått allra högst samstämmighet vad gäller hög gradering är "Helt inom företagets kärnkompetensområde", "Ej genomförbart utan samarbetspartners", och "I hög grad strategiskt för företaget". Minst 70 % av de svenska respondenterna har graderat samtliga dessa aspekter med '2' eller '3', för norska respondenter gäller att minst 60 % gjort detsamma.

Omvänt gäller att till de aspekter som graderats mer negativt hör "Kostnad i förhållande till företagets omsättning", "Kommersiell risk" och "Vetenskaplig och teknisk risk". I synnerhet norska respondenter anser att projekten snarare medfört låga än höga kostnader i förhållande till omsättningen, detta kan förklaras med storleksskillnaden mellan de svenska och norska företagen.

Figur 22: Karaktärisering av utvecklingsprojektet (svenska organisationer)



Figur 23: Karaktärisering av utvecklingsprojektet (norska organisationer)



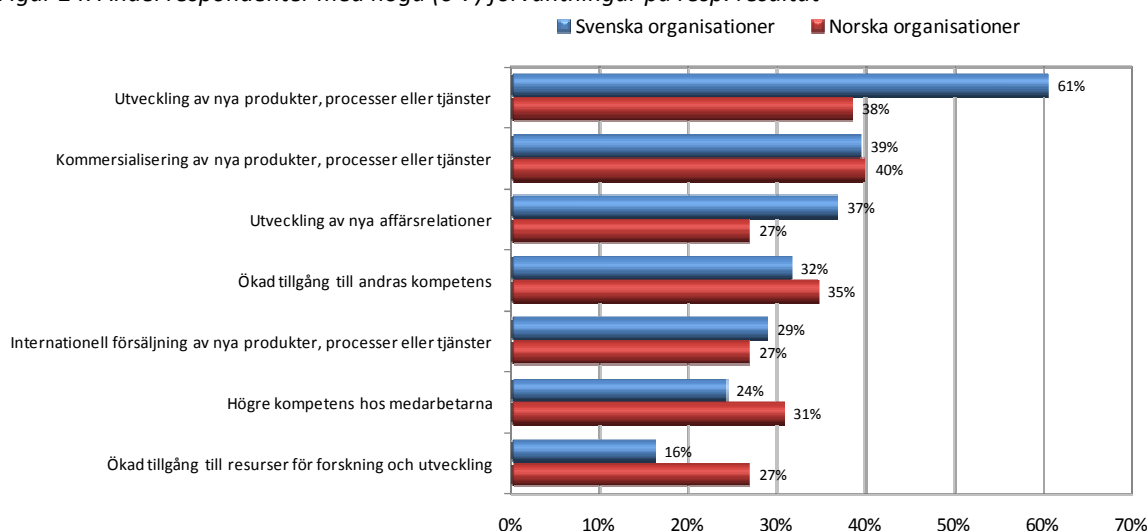
Förväntningar på projektet

Respondenterna ombads ange hur stora förväntningar de haft på projektet genom att gradera ett antal angivna möjliga resultat/effekter från 1 (inga förväntningar) till 7 (mycket höga förväntningar). 63 eller 64 svar har erhållits för varje möjlig "förväntning". Figurerna 24 och 25 visar utfallet i procent av svar med hög (6 eller 7) respektive låg (1 eller 2) gradering för de svenska respektive norska organisationerna.

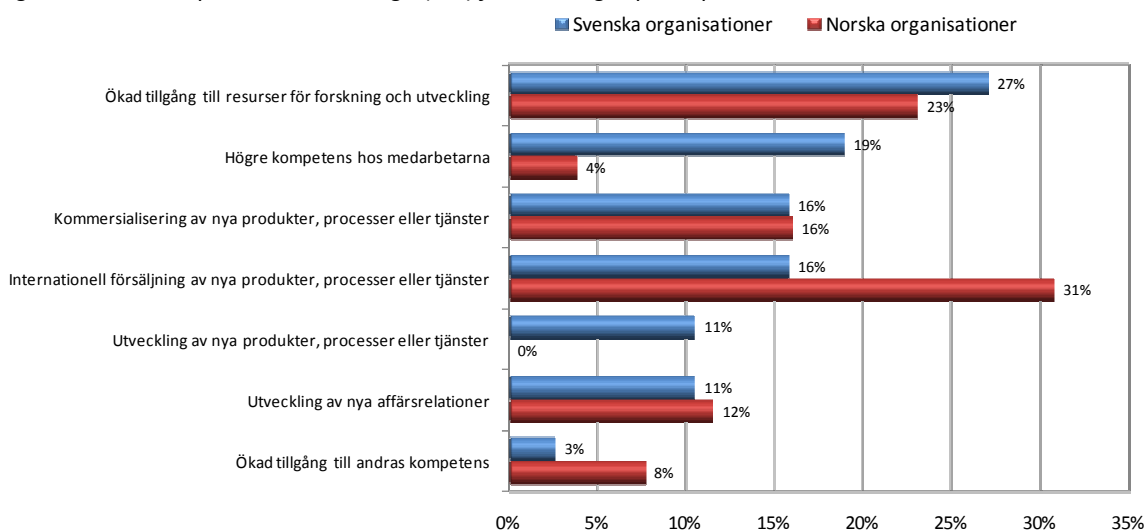
De "förväntningar" som graderas högst av såväl svenska som norska organisationer är "Utveckling av nya produkter, processer eller tjänster", "Kommersialisering av nya produkter, processer eller

tjänster”, ” Utveckling av nya affärsrelationer” och ” Ökad tillgång till andras kompetens”. Skillnaden mellan de svenska och norska svaren rörande förväntningen på ”Utveckling av nya produkter, processer eller tjänster” är intressant. Medan 60 % av de svenska respondenterna graderar detta med ’6’ eller ’7’ så lägger bara 38 % av de norska respondenterna samma vikt vid detta. Generellt kan noteras att svenska svaranden överlag har en större andel mycket höga (gradering 7) förväntningar än de norska.⁶

Figur 24: Andel respondenter med höga (6-7) förväntningar på resp. resultat



Figur 25: Andel respondenter med låga (1-2) förväntningar på resp. resultat



En ytterligare reflektion som kan göras i detta sammanhang berör hypotesen om komplementaritet mellan det svenska och det norska näringslivet (se avsnitt 3.3). Figur 25 visar långt ifrån entydigt att företagen arbetar utifrån en sådan situation. I sådana fall borde de norska företagen ha haft högre förväntningar på internationell försäljning än de svenska.

⁶ Detta framgår ej av figurerna

5.1.3 Resultat, effekter och additionalitet

Detta avsnitt omfattar frågor rörande projektets bidrag till resultat, effekter och respondenternas uppfattning om stödets additionalitet.

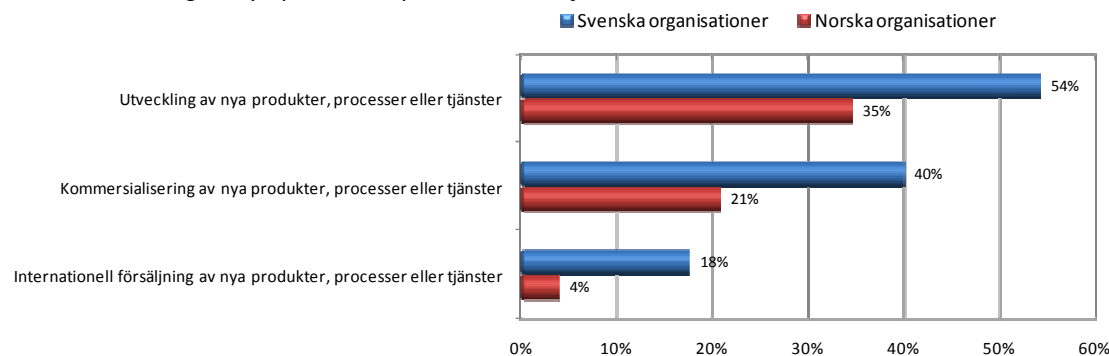
Projektets bidrag till olika resultat hos organisationen

Denna fråga gäller huruvida respondenterna anser att projektet bidragit till något eller flera resultat och i sådana fall till vilken grad. Svarandena har ombetts gradera bidraget från 1 (inget bidrag) till 7 (mycket stort bidrag). I analysen har svaren grupperats enligt följande: "Betydande bidrag" (6-7) och "Inget eller mycket begränsat bidrag" (1-2). Frågan är uppdelad så till vida att svaren avseende bidrag till produkt/tjänsteutveckling och dess kommersialisering redovisas separat från andra resultat/effekter.

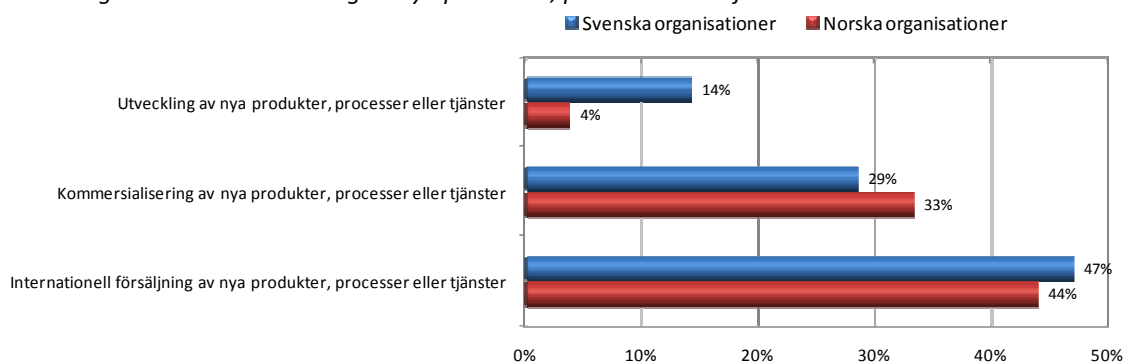
Figurerna 26 och 27 visar således hur respondenterna bedömer projektets bidrag till utveckling, kommersialisering respektive internationell försäljning av nya produkter, processer eller tjänster. Högst gradering av bidraget får "Utveckling av nya produkter, processer eller tjänster", där 54 % av de svenska och 35 % av de norska svarandena givit en sexa eller sju. Lägst gradering får "Internationell försäljning av produkter, processer eller tjänster", där 47 % av de svenska och 44 % av de norska svarandena givit en etta eller tvåa.

Generellt gäller att de svenska respondenterna är mer extrema än de norska i sina svar. Fler svenska svaranden (än norska) anser att projektet bidragit i mycket hög grad men även att projektet inte bidragit alls.

Figur 26: Andel respondenter som anser att projektet på ett betydande sätt bidragit till utveckling och kommersialisering av nya produkter, processer eller tjänster



Figur 27: Andel respondenter som anser att projektet inte, eller på ett mycket begränsat sätt, bidragit till utveckling och kommersialisering av nya produkter, processer eller tjänster



I figur 28 redovisas respondenternas uppfattning om huruvida och till vilken grad projektet bidragit till andra resultat. I likhet med frågan om produktutveckling/kommersialisering har svaren grupperats.

Vi nöjer oss här dock med att visa utfallet gällande "Betydande bidrag", dvs. de som svart med sex eller sju. För de svenska organisationerna gäller att de resultat som erhållit högst andel "Betydande bidrag", är:

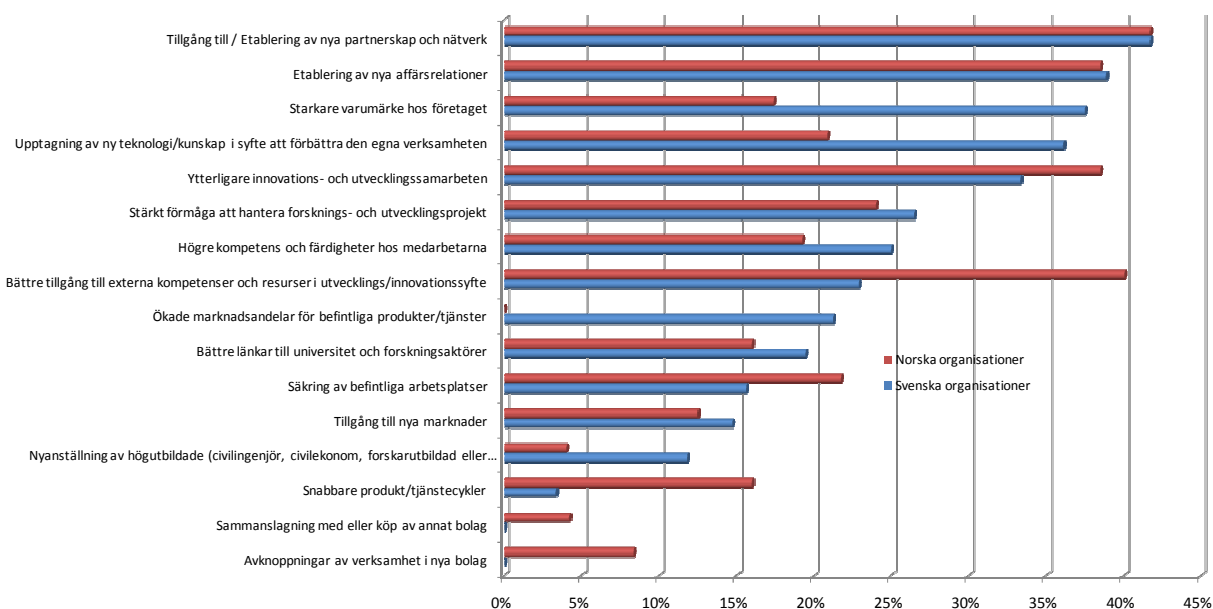
- > "Tillgång till/Etablering av nya partnerskap och nätverk",
- > "Etablering av nya affärsrelationer",
- > "Starkare varumärke hos företaget", samt
- > "Upptagning av ny teknologi/kunskap i syfte att förbättra den egna verksamheten".

För de norska organisationerna ser resultatet lite annorlunda ut. Här har följande resultatklassats högst av minst 35 % av svarandena:

- > "Tillgång till/Etablering av nya partnerskap och nätverk",
- > "Etablering av nya affärsrelationer"
- > "Bättre tillgång till externa kompetenser och resurser i utvecklings/innovationssyfte", samt
- > "Ytterligare innovations- och utvecklingssamarbeten"

"Etablering av nya affärsrelationer" och "Tillgång till/Etablering av nya partnerskap och nätverk" klassas alltså högt av både svenska och norska organisationer. Däremot skiljer sig svaren relativt stort avseende "Bättre tillgång till externa kompetenser och resurser i utvecklings/innovationssyfte" "Starkare varumärke hos företaget" och "Upptagning av ny teknologi/kunskap i syfte att förbättra den egna verksamheten". Åtminstone delvis (t.ex. starkare vad gäller varumärke) skulle dessa skillnader kunna förklaras med att de svenska organisationerna (företagen) generellt är mindre och yngre än de norska.

Figur 28: Andel respondenter som anser att projektet på ett betydande sätt bidragit till olika resultat



Antal utvecklade och kommersialiserade produkter och tjänster

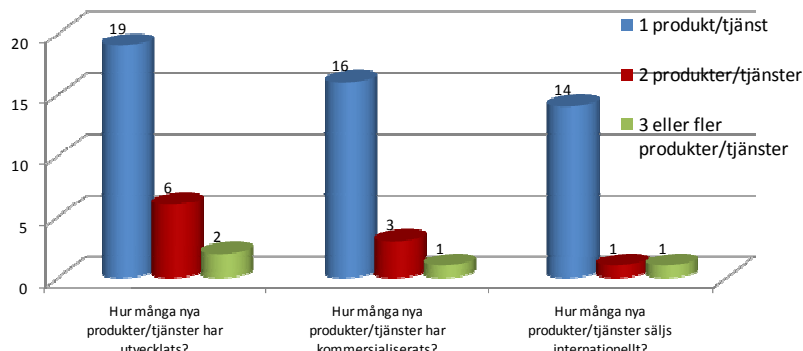
Respondenterna tillfrågades om hur många produkter/tjänster som utvecklats respektive kommersialiserats och även hur många som säljs internationellt. Frågan är alltså en fortsättning på den tidigare redovisade frågan om huruvida och till vilken grad projektet bidragit till utveckling/kommersialisering av produkter/-processer/-tjänster. Av de 63 organisationer som svarade på den tidigare frågan har 51 även svarat på denna fråga.

Figur 29 och 30 visar, för de svenska respektive de norska respondenterna, hur många produkter som utvecklats, kommersialiserats och säljs internationellt. Svarandena har även kunnat ange om fler än en produkt utvecklats, kommersialiserats, etc. Av de svenska organisationerna anger således 19 att en produkt utvecklats, 6 att två produkter utvecklats och 2 att 3 eller fler utvecklats. 20 anger att en minst en produkt kommersialiserats och 16 att minst en säljs internationellt. De norska svaren följer ett liknande mönster.

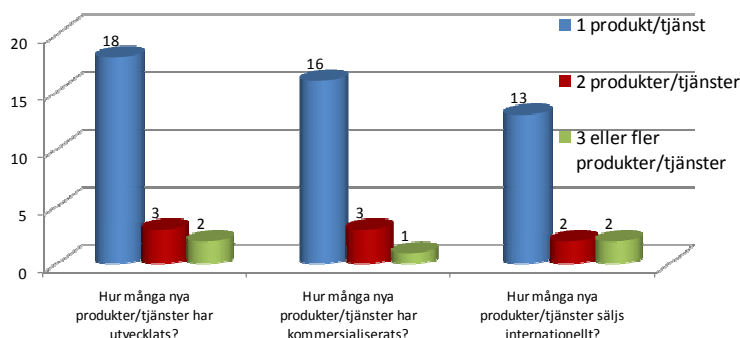
Enligt enkätsvaren ska alltså 50 produkter eller tjänster ha kommersialiserats åtminstone delvis tack vare programmets stöd. Om vi utgår från att respondenterna svara för sin egen organisations räkning så innebär detta alltså att varje projekt bidragit till kommersialisering av fler än en produkt/tjänst. Detta stämmer preliminärt överens med resultaten från intervjuerna med projektägande företag – i dessa har vi uppfattat att en betydande produktutveckling i randen av det aktuella projektet kan ha skett. En annan förklaring till att angivet antal kommersialiserade produkter/tjänster är så stort kan vara dubbelräkning orsakad av att respondenterna från samma projekt anger samma produkt.

En uppföljning av slumpvis utvalda projektdeltagare som svarat på enkäten tyder på att det anmärkningsvärt stora antalet kommersialiserade produkter kan förklaras av en blandning av dubbelräkningar samt att företagen tolkar begreppet kommersialisering olika strängt. T.ex. kan kommersialisering för vissa innebära att en produkt är lanserad utan att nödvändigtvis säljas eller att projektet gett upphov till kunskap som omsätts i en annan produkt som säljs. I avsnitt 5.2.3 finns en mer kvalitativ diskussion rörande detta.

Figur 29: Antal svenska respondenter som anser att projektet bidragit till utveckling och/eller kommersialisering av 1 eller fler nya produkter/tjänster



Figur 30: Antal norska respondenter som anser att projektet bidragit till utveckling och/eller kommersialisering av 1 eller fler nya produkter/tjänster

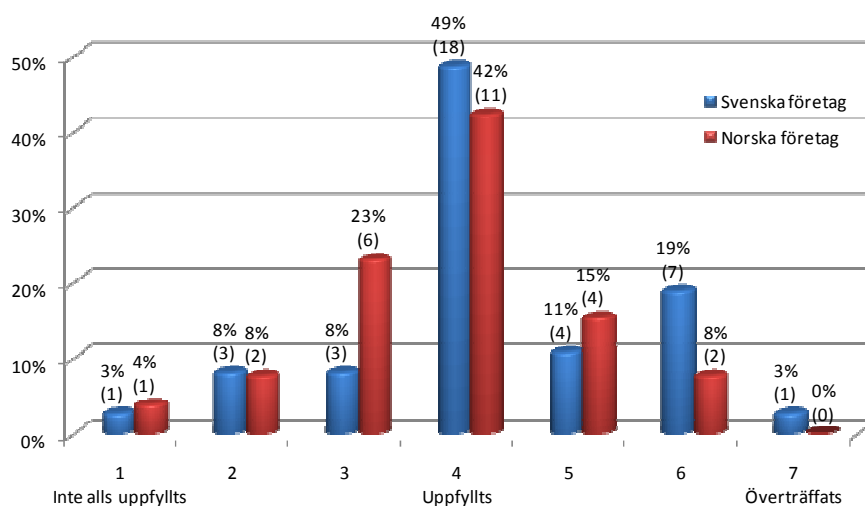


Uppfyllelse av förväntningar

I denna fråga har svarandena fått ange till vilken grad de anser att deras förväntningar på projektet uppfyllts. Svaren har graderats från 1 (inte alls uppfyllts) till 7 (överträffats). Frågan är av generell karaktär, dvs. den gäller inte en specifik förväntan utan huruvida man överlag är nöjd med utfallet. Totalt har 63 organisationer svarat varav 37 är svenska och 26 norska. Figur 31 illustrerar att en stor andel av respondenterna anser att deras förväntningar har uppfyllts eller uppfyllts över förväntan. För svenska organisationer handlar det om 82 % och för norska om 52 %. För svenska respondenter gäller vidare att en större andel anser att deras förväntningar på projektet till och med mer än uppfyllts (svar mellan 5 och 7) än de som anser att de inte riktigt har uppfyllts (svar mellan 1 och 3).

För norska respondenter gäller det omvända, dvs. en högre andel av de norska aktörerna anser att deras förväntningar på projektet inte riktigt uppfyllts än de som anser att förväntningar mer än uppfyllts.

Figur 31: Andel respondenter som anser att deras förväntningar på projektet uppfyllts



Ekonomiska effekter

Enkäten tog upp frågan huruvida respondenterna anser att projektet signifikant bidragit till varaktiga, ekonomiska effekter hos företaget. Möjliga effekter listades i enkäten. Svarandena har ombetts ange om och, i aktuellt fall, hur stora effekter som uppstått genom att kvantifiera tillväxten i form av procentuell ökning enligt ett antal angivna intervall. Figurerna 32 och 33 visar utfallet på frågan för de svenska och norska respondenterna. Resultaten presenteras i staplar för varje möjlig effekt, en för 'Viss ökning', vilket innebär ökning med 1-10 % samt 'Betydande ökning' vilket innebär med mer än 10 %.

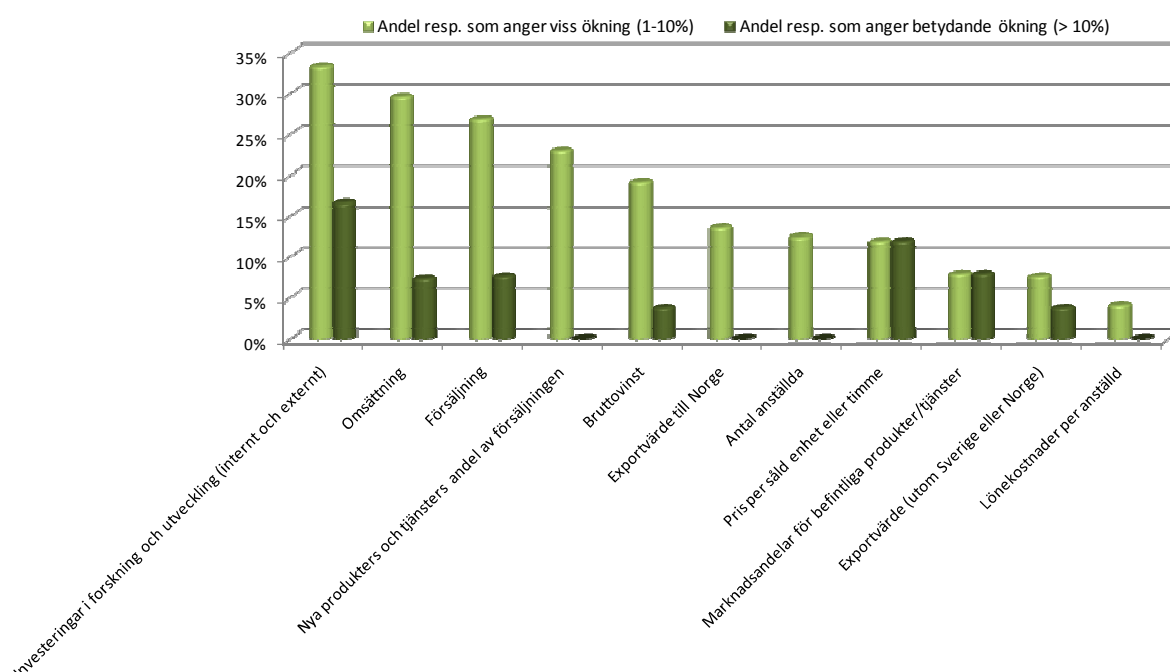
De svenska respondenterna anger i synnerhet signifikant bidrag till viss ökning av 'Investeringar i forskning och utveckling (29 %)', 'Omsättning (23 %)', och 'Försäljning (22 %). För samma områden gäller att 17 %, 7 % och 8 % anger en betydande ökning. Utöver detta anger 12 % signifikant bidrag till betydande ökning av 'Nya produkters och tjänsters andel av försäljningen'.

De norska respondenterna anger i synnerhet signifikant bidrag till viss ökning av 'Investeringar i forskning och utveckling' (30 %), 'Försäljning' (26 %), 'Nya produkters och tjänsters andel av försäljningen' (30 %), 'Omsättning' (30 %), 'Bruttovinst' (30 %), samt 'Exportvärde till Sverige' (30 %). En betydande ökning anges som följer: För 'Investeringar i forskning och utveckling' (17 %),

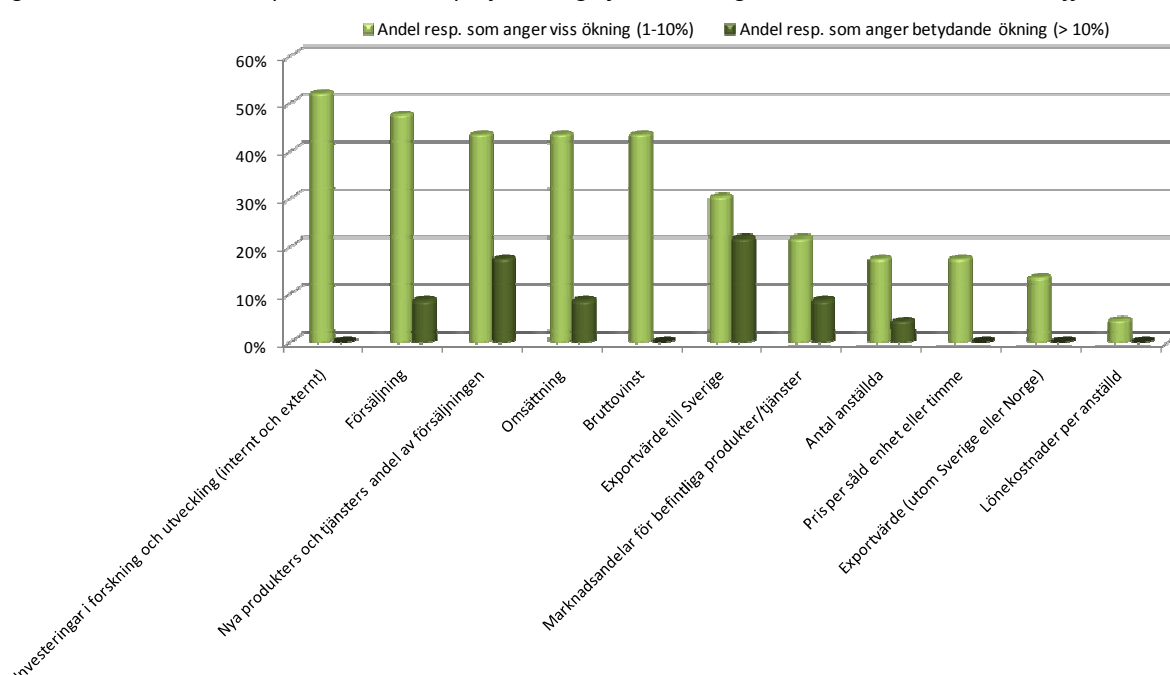
'Försäljning' (9 %), 'Nya produkter och tjänsters andel av försäljningen' (22 %), 'Omsättning' (9 %). Dessutom anger 9 % en betydande ökning av 'Marknadsandelar för befintliga produkter/tjänster'.

Norska organisationer hävdar med andra ord större varaktiga effekter inom fler områden än de svenska. Emellertid bör påminnas om att en majoritet av både de svenska och norska respondenterna anger att man ännu inte märkt några effekter av projektet. Dessutom bör försiktighet iakttas vid tolkningen av resultaten. Antalet svar ligger för de olika alternativen på 45-50, vilket är betydligt lägre än för övriga enkätfrågor. Förmodligen har de företag som inte svarat varit oförmögna att kvantifiera effekterna vilket kan bero på att de har varit mycket små.

Figur 32: Andel svenska resp. som anser att projektet signifikant bidragit till ekonomiskt relaterade effekter



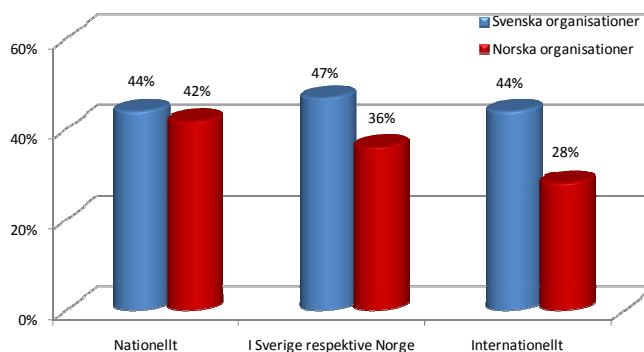
Figur 33: Andel norska resp. som anser att projektet signifikant bidragit till ekonomiskt relaterade effekter



Ökad konkurrenskraft

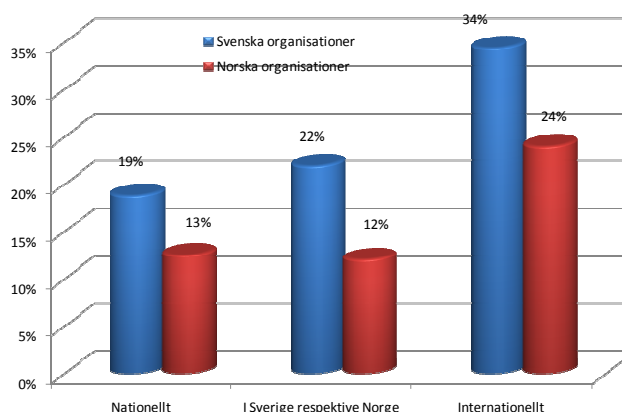
Respondenterna tillfrågades om de anser att projektet de genomfört bidragit till att deras konkurrenskraft stärkts på olika marknader. Bidraget graderades från 1 (inget) till 7 (mycket stort). Svaren har grupperats i "Inget eller mycket litet bidrag" (1 eller 2), och "Betydande bidrag" (5-7). Figurerna 34 och 35 visar utfallet av svaren i procent svaranden för den nationella marknaden, för Sverige respektive Norge samt internationellt.

Figur 34: Andel respondenter som anser att projektet på ett betydande sätt bidragit till stärkt konkurrenskraft



Figur 34 visar utfallet om enbart de organisationer som graderat med 5, 6 eller 7 tas med. Svenska respondenter anger i synnerhet att konkurrenskraften på den norska marknaden stärkts genom projektet. 47 % har graderat detta med fem eller mer. För den inhemska marknaden är motsvarande andel 44 % och för den internationella 44 %. Här finns en liten skillnad mellan de svenska och norska respondenterna. Fler svenska organisationer anser överlag att projektet på ett betydande sätt bidragit till att stärka konkurrenskraften.

Figur 35: Andel respondenter som anser att projektet inte alls eller på ett mycket begränsat sätt bidragit till stärkt konkurrenskraft



Norska respondenter är som sagt något mindre positiva vad gäller projektets bidrag till konkurrenskraften. Vad gäller den inhemska marknaden så anger 42 % att projektet bidragit på ett betydande sätt, 36 % anser att konkurrenskraften på den svenska marknaden stärkts. 28 % anger att konkurrenskraften på den internationella marknaden stärkts.

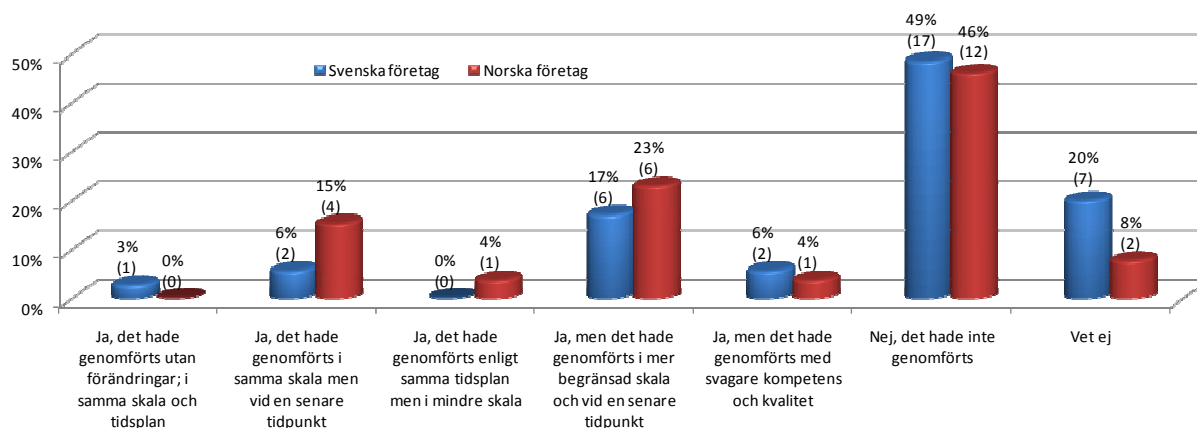
Figur 35 visar andelen svarande som anger att projektet inte alls eller på ett mycket begränsat sätt bidragit till stärkt konkurrenskraft. Även här är de svenska svaren mer polariserade än de norska. 19 % anger att inga effekter kan ses på den inhemska marknaden, 22 % säger samma sak om den norska och 34 % ser inga effekter på den internationella marknaden. För de norska respondenterna är motsvarande siffror, 13 %, 12 % respektive 24 %.

Differensen i svaren mellan de svenska och norska organisationerna i detta hänseende kan förmodligen hänföras till skillnaden i storlek och ålder mellan företagen. För ett större företag och mer etablerat företag är ett utvecklingsprojekt av denna typ relativt sett inte lika viktigt som för ett mindre. Med andra ord påverkar projektutfallet de norska företagen inte lika mycket som de svenska – varken i positiv och negativ riktning.

Additionalitet

Respondenterna tillfrågades om hur viktig programmets medfinansiering varit för projektets tillkomst, utformning och genomförande. Ett antal olika scenarier angavs i enkäten och svarandena fick ange vad de tror hade hänt med projektet om inte medfinansieringen hade funnits. Denna s.k. additionalitet är således dels ett mått på programmets förmåga att initiera aktiviteter hos målgruppen, men även på förmågan att stärka och påskynda dessa aktiviteter. Utfallet visas i figur 36 nedan.

Figur 36: Additionalitet



Den största andelen organisationer, knappt 50 %, hade alltså inte genomfört projektet överhuvudtaget utan medfinansieringen. Den näst största andelen (17 % svenska, 23 % norska) svarande anger "Ja, men det hade genomförts i mer begränsad skala och vid en senare tidpunkt". Några respondenter (två svenska och fyra norska) menar att projektet hade genomförts i samma skala, men vid en senare tidpunkt. Detta bekräftas bl.a. av intervjuerna där ett antal företag menar att projektet varit så viktigt att man mer eller mindre hade varit tvungen att göra det för eller senar i alla fall, SNNS-stöd möjliggjorde alltså en snabbare start.

Mycket få respondenter (en svensk, ingen norsk) menar att projektet ändå genomförts på samma sätt utan stödet. Det är intressant att notera att flera norska än svenska organisationer tycks ha varit beredda att på något sätt genomföra projektet även utan medfinansieringen. Detta är linje med tidigare observationer som kan relateras till skillnaden i storlek mellan de svenska och norska organisationerna.

En liknande fråga ställdes i halvtidsutvärderingen men utfallet kan inte jämföras fullt ut då halvtidsrapporten inte redovisar samma "additionalitetsscenario" som föreliggande utvärdering. Dock angav ca 65 % av respondenterna i halvtidsutvärdering att projektet inte hade genomförts utan stöd från programmet medan ca 30 % svarade att det hade genomförts även utan stöd. Detta kan närmast jämföras med att knappt 50 % nu säger att projektet inte hade genomförts utan stöd. Intervjuerna med projektägande företag bekräftar snarast bilden av att ca hälften av projekten varit helt beroende av stödet. Ett flertal projektledare har under intervjuerna svängt från att inledningsvis menat att stödet varit helt avgörande till att mena att man nog förmodligen gjort något liknande för eller senare i alla fall.

För ett offentligt stödprogram är det normalt sett inte motiverat att tillhandahålla finansiering till aktiviteter som organisationerna skulle genomfört på samma sätt även utan det extra tillskottet. Utfallet av enkätundersökningen och intervjuerna visar att detta alltså inte är fallet med SNNS. Å andra sidan är det inte helt självklart att programmets medfinansiering ska vara helt avgörande för

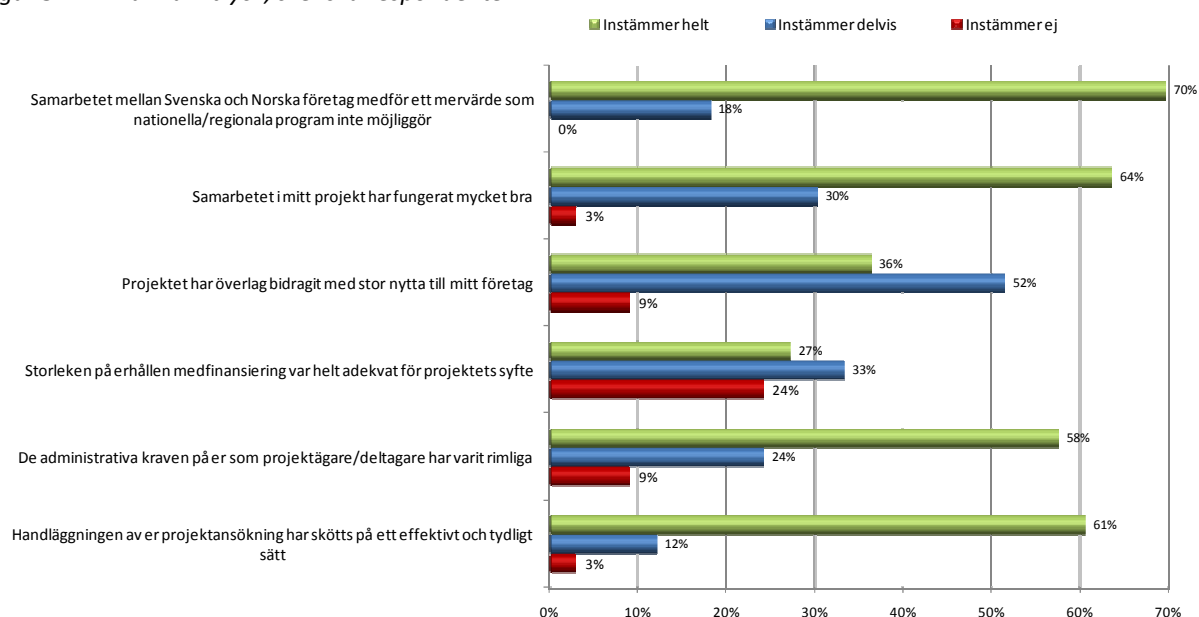
om en aktivitet startats eller ej. Om detta är fallet kan man mistänka att programmet medfinansierat sidoaktiviteter inom organisationen som löper risk att inte fullföljas när medfinansieringen är slut. Denna risk avtar givetvis med storleken på organisationens egen medfinansiering. En medfinansieringsgrad på upp till 50 % (som SNNS tillhandahåller) innebär med stor sannolikhet att man undviker detta problem. Slutsatsen blir således att SNNS har en god och välriktad additionell förmåga som, utöver att vara utlösande, även har påskyndat projektens genomförande och medfört att större satsningar kunnat göras.

5.1.4 Övrigt

Allmänna intryck

Under denna rubrik samlades ett antal frågeställningar som inte riktigt passat in i andra frågeområden. Frågorna har formulerats som påståenden där respondenterna ombetts att ange hur väl de instämmer i dessa påståenden från 1 (inte alls) till 7 (instämmer helt). Figurerna 37 och 38 visar utfallet av svaren efter att dessa grupperats i tre grupper (instämmer ej, instämmer delvis och instämmer helt). Staplarna visar andelen svar per grupp för de svenska respektive de norska respondenterna. Sammanfattningsvis kan sägas att de svenska organisationerna är mycket nöjda med mervärdet av det svensk-norska samarbetet, med hur projektsamarbetet fungerat samt med hur programhanteringen fungerat. Mindre nöjd är man emellertid med storleken på det finansiella stöd som erhållits. Intervjuer med svenska projektägare bekräftar att man gärna sett en större medfinansiering.

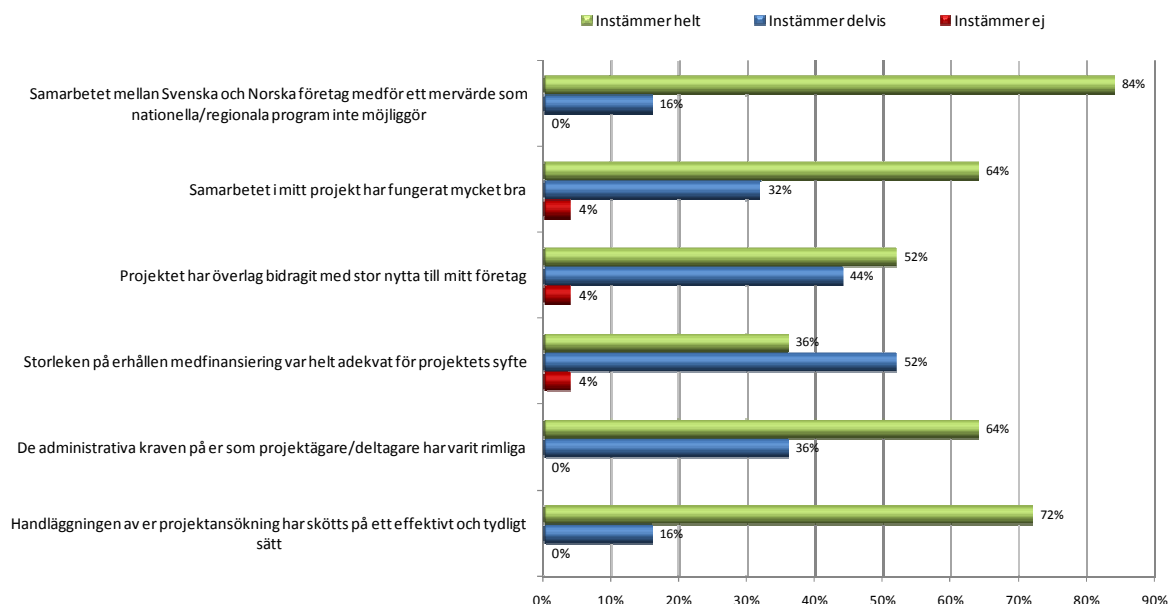
Figur 37: Allmänna intryck, svenska respondenter



De norska organisationernas svar följer mönstret från de svenska, men är generellt sett än mer positiva än de svenska. Ett undantag är möjligtvis att de norska tycks instämma mer i påståendet 'Projektet har överlag bidragit med stor nytta till mitt företag' än de svenska och något mindre i missnöjet med storleken på medfinansieringen. Att de norska organisationerna tycks mer tillfreds med nytta som projektet bidragit kan synas märkligt med tanke på att man i tidigare frågor (se t.ex. avsnitt 4.1.3) varit mer sansad i sina bedömningar av vad projektet lett till. Vad detta beror på kan vi bara spekulera i. Möjliga förklaringar är att de norska företagen med sina större erfarenheter av denna typ av program och projekt har haft mer realistiska förväntningar än de svenska (se avsnitt

4.1.2). När dessa förväntningar i mångt och mycket uppfyllts leder detta generellt till att de norska organisationerna är nöjda med programmet och projektet. Omvänt gäller att några av de svenska företagen upplever en besvikelse över att inte de högt ställda förväntningarna riktigt kunnat uppfyllas.

Figur 38: Allmänna intryck, norska respondenter

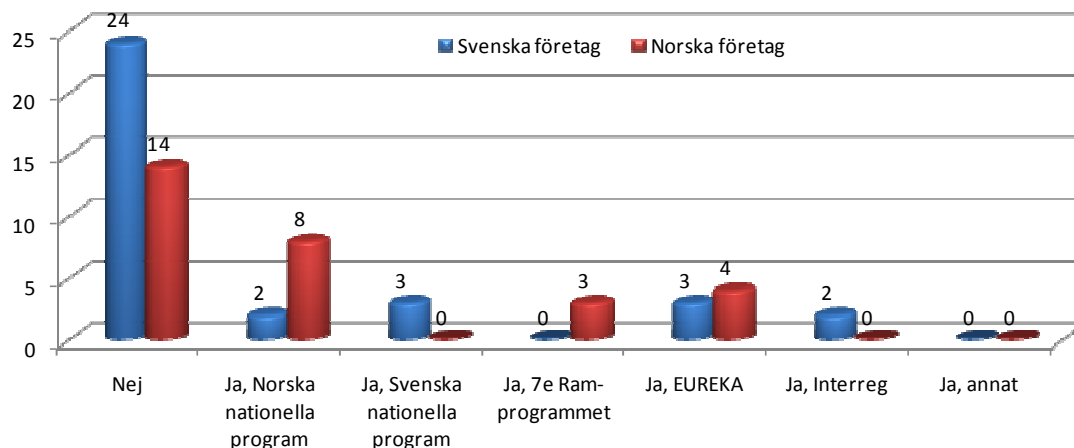


Spin-off projekt

Respondenterna fick slutligen ange huruvida projektet inneburit ytterligare ansökningar till offentliga program. Ett antal möjliga sådana program fanns listade i enkäten och svaranden fick kryssa för om ansökning skett till något av dessa.

Av figur 39 framgår att i 39 % av fallen så har ytterligare ansökningar tillkommit som ett resultat av projektet. Främst handlar det om ansökningar till norska nationella program av norska organisationer samt ansökningar till Eureka/Eurostars. Det finns även exempel på ansökningar till EU:s 7e ramprogram, till svenska nationella program och till Interreg.

Figur 39: Nya ansökningar till offentliga program



5.2 Intervjuer med proktägande företag

Telefonintervjuer har gjennomført med samtlige tilgjengelige representanter från de företag som lett produkt/tjensteprojekt samt med ett urval av projektledare för Typ 2-4 projekt. Med tilgjengelige menas att vi har lyckats kontakta relevanta personer och att de varit villiga att medverka i en intervju. Sammanlagt har vi nått 37 projektledare varav fyra varit projektledare för Typ 2-4 projekt. Bortfallet beror huvudsakligen på att projektledare inte några fall inte längre varit kvar på organisationen samt att de projekt som avbrutits utan substantiella aktiviteter inte har kontaktats. I något fall har vi också misslyckats med att nå projektledaren. Intervjuerna har följt en semi-standardiserad mall omfattande följande huvudpunkter.

- > Mål och förväntningar
- > Partnerskapet; motiv och mervärde
- > Effekter/resultat; kommersialiseringsstatus
- > Problem/utmaningar
- > SNNS: genomförande, mervärde och additionalitet

Det generelle inntrykket er at prosjektlederne har opplevd prosjektene som nyttige. Dette gjelder både for type 1 og type 2-4 prosjektene. Et par av prosjektlederne er noe lunkne i forhold til hvor mye en fikk ut av prosjektet, de aller fleste ser prosjektet som nyttig og et par tre respondenter mener prosjektet har vært svært nyttig. I dette bildet er det viktig å nevne at blant de intervjuene vi foretok, var det ett av prosjektene som ble avsluttet allerede i oppstartsfasen og som ikke har mottatt midler fra SNNS. Årsaken var at prosjektidèen gikk ut på å selge et produkt samtidig som det ble utviklet, men da markedet forsvant var firmaet for sårbart til å fortsette produksjonen uten å få salg på produktet. Tre av firmaene er blitt kjøpt opp etter at de inngikk i samarbeidet, men prosjektlederne er likevel i stand til å redegjøre for effekten av å delta i prosjektet. I ett av prosjektene gikk den svenske hovedpartneren konkurs underveis.

Mange av respondentene trekker inn effekten av finanskrisen og mener denne har gjort gjennomføringen mer krevende enn det den kunne ha vært.

5.2.1 Mål og forventninger

Målet er oftest helt konkret at et produkt, en tjeneste eller en teknisk eller organisatorisk løsning skal utvikles eller forbedres, med helt klare spesifikasjoner for hva som skal oppnås innenfor prosjektets rammer. I noen av prosjektene er produktet allerede på plass ved oppstart, og målet med prosjektet er å gjøre produktet industriklart eller kommersialisere det. Det er også eksempler på at produkt- og markedsutviklingen er tenkt å løpe sammen, altså der kundene har en rolle å spille i utviklingen av tjenesten eller produktet.

Vad gäller Typ 2-4 projekten så har dessa främst syftat till att skapa varaktiga relationer mellan deltagande aktörer varför detta också varit den huvudsakliga förväntningen på projektet hos deltagarna.

5.2.2 Partnerskapet; motiv och mervärde

Med några få undantag, eksisterte det en relasjon mellom den norske og svenske bedriften før en søkte om midler fra SNNS. Relasjonen kunne være at en hadde hørt om den andre bedriften eller lest

om den i media, men oftest eksisterte det et samarbeid i utgangspunktet, som så ble formalisert eller gitt nytt/endret innhold i form av et SNNS-prosjekt.⁷

Vi hadde et prosjekt i utgangspunktet. Vår svenske samarbeidspartner hadde et prosjekt allerede og kjente til SNNS. Vi ble enige om å søke og fikk midler.

I noen tilfeller hadde man også hatt et prosjekt tidligere inne for den samme ordningen. Det finns även exempel på företag där man (sedan tidigare) delar på personal.

”En av företagets grundare är Norrman, han har ett dotterbolag i Norge.”

Oftest ble derfor prosjektet initiert ved at bedriftene gjennom et eksisterende samarbeid så muligheten for å utvikle et nytt produkt eller tjeneste sammen, hvorpå de på ulikt vis ble oppmerksomme på SNNS. Det er ulikt hvordan en har fått vite om dette virkemidlet. De fleste har vært på bransjesamlinger eller konferanser, eksempelvis arrangert av Innovasjon Norge, og slik fått høre om virkemidlet.

SNNS medfinansierer primært utveklingsprosjekt mellom svenske og norske företag. Ett urvalskriterium har varit sökandenas förmåga att visa att projektet kommer att involvera de medverkande aktörerna på ett aktivt sätt i det oftast tekniskt betonade utvecklingsarbetet. Detta kriterium har förstås i mycket hög grad styrt vilken typ av företag som kommit att ingå i projektpartnerskapen. Som visades i avsnitt 4.1. har hälften av produkt/tjänsteprojekten utgjorts av partnerskap bestående av två organisationer. I ett fåtal fall (ca 15 %) består partnerskapen av fem eller flera organisationer. I dessa fall handlar det antingen om mycket komplexa produkter eller om fall där flera användare deltar.

En analys av vilket mervärde, och därmed motiv till samarbete, som företagen anser att partnerskapets sammansättning medfört, visar på följande olika fall:

Mervärde/motiv	Exempel
“Vi kan göra spennande saker tillsammans” (Kompetens/värdekedje-komplementaritet)	Företagen samarbetar därför att man kompletterar varandra i värdekedjan, dvs. befintliga produkter och kompetenser kan kombineras till bättre/mer komplexa produkter och tjänster. I dessa fall utvecklas ofta fler än en produkt eller tjänst.
“Vi kan använda deras maskiner och utrustning” (Resurskomplementaritet)	Företagen samarbetar därför att man kan utnyttja varandras produktionsresurser eller annan svåråtkomlig fysisk infrastruktur såsom laboratorier, testbäddar, fullskalanläggningar. Det kan även handla om tillgång till existerande produktsystem.
“Vi kan använda deras kontakter” (Nätverkskomplementaritet)	Företagen samarbetar därför att man ser en nytta i (eller möjlig nytta) de nätverk som det andra företaget verkar inom. Sådana nätverk kan handla om allt från leverantörer till konsulter, finansiärer och kunder/kravställare
“Vi kan rida på deras goda rykte eller maktställning”	Företagen samarbetar därför att man hopas kunna utnyttja den position (eller image) som det andra företaget har. Det kan t.ex. inom vissa nischbranscher vara omöjligt att nå kommersiell

⁷ För Typ 2-4-projekten ser situationen lite annorlunda ut. Till dessa projekt har företagen främst rekryterats genom branschföreningar eller genom intermediära aktörer såsom ALMI.

(Positionskomplementaritet)	framgång utan att samarbeta med vissa aktörer.
“Vi kan få hjelp att komme in på nya marknader” ”Marknadskomplementaritet	Företagen samarbetar därför att man ser en möjlighet att nå en marknad genom eller tillsammans med sina samarbetspartners. Det kan dels handla om den svenska respektive den norska marknaden men även om internationella marknader.

Baserat på intervjuerna har en klassificering av partnerskapen utifrån ovan beskrivna motiv/mervärden gjorts. Utfallet av denna klassificering tyder på att de flesta projekt karaktäriseras av kompetens och värdekedjekomplementaritet. I praktiken innebär detta att två företag med näraliggande tekniska kompetenser samarbetar för att utveckla sina respektive produkter.

Vi visste att var oerhört duktiga inom området och eftersom vi via styrelsen hade en kontakt till dem så var det lätt att sätta igång samarbeidet”

Det är även relativt vanlig att resurs- och marknadskomplementaritet är det förväntade mervärdet av partnerskapet.

.....har ruskigt dyra testlab for produkter av vår typ, att kunna utnyttja dessa var helt klart en drivkraft for oss”

Förenklat kan man säga att partnerskap som drivs av kompetens och värdekedjekomplementaritet är effektiva när det gäller att utveckla nya produkter men inte nödvändigtvis när det gäller kommersialiseringen av dessa produkter. Risken finns att användarna glöms bort eller att produktgenskaper utan kundfokus prioriteras – det finns fler än ett exempel på detta bland SNNS-projekten.

Partnerskap som drivs av resurs- och i synnerhet av marknadskomplementaritet är normalt mer användarorienterade och har därmed bättre förutsättningar att kommersialisera produkter och tjänster. I dessa fall går man ofta in i samarbeidet med en produkt som är längre kommen i sin tekniska mognad. Det kan t.ex. handla om att testa ett nytt applikationsområde for en befintlig produkt snarare än att utveckla något helt nytt.

Ovanstående observationer har implikationer for programmets möjligheter att nå målet ”Bidra til å utvikle og kommersialisere konkurransekraftige varer og tjenester som kan fremme handelsutbyttet mellom landene”. Med den prioritering av små partnerskap av kompetenskomplementära företag där särskilt det svenska företaget i många fall inte har en stabil verksamhet finns en risk att programmet leder til utvikling av många nya produkter och tjenester, men inte til kommersialisering av dessa.

5.2.3 Effekter, resultat och kommersialiseringsstatus

Det er vanskelig å isolere effekten av det konkrete prosjektet til større organisasjonsmessige og kompetanse-/holdningsmessige faktorer. I de aller fleste tilfellene føyer aktiviteten i prosjektet seg inn i allerede påbegynte utviklingsprosesser i firmaene og som regel fortsetter produktutviklingen og industrialiseringen etter avslutningen av prosjektet. Noen av informantene prøvde likevel å sette ord på hvilke effekter deltakelsen i prosjektet hadde medført.

Noen mener de har kunnet tilsette flere medarbeidere og også at det har skjedd knoppskyting, men altså ikke alene på grunn av SNNS. De to bedriftene som ble oppkjøpt i løpet av prosjektperioden, så dette som positivt og mente prosjektet hadde bidratt til å gjøre dem mer attraktive.

Det som veldig mange er inne på, er imidlertid den økte kompetansen som sitter igjen "i veggene" og de kontaktene og det samarbeidet som er etablert i løpet av prosjektet. Dette er langvarige effekter som ikke er lette å konkretisere, men som ble gjentatt av nesten alle respondentene.

"Kompetanseheving er viktigste effekt. En person gjennomførte prosjektet, men hans kompetanse kommer selskapet til nytte ved at han tilfører kompetanse til andre."

"Økt kvalitetssikring. Økt effektivitet. Kvalitet i at vi har fått kraftig styrket verktøy for faglig, administrativt. For oss er dette et helt stort prosjekt."

"Vi har bygd varig kompetanse. Vi tok konsekvensen av mislykket relasjon og omstilte fokus."

"Kompetansen, den kunnskap og de ferdigheter som er utviklet kan gjenbrukes, og dette nyter vi nå godt av."

De aller fleste av respondentene hadde fortsatt å samarbeide med svenske partnere, og i ett av tilfellene ble den norske og den svenske bedriften slått sammen.

Kommersialiseringsscenarier

Genom intervjuerna har vi kunnat göra en mer djuplodande analys av vilken kommersialiseringsstatus produkt/tjensteprojekten har. Der står utom tvivel att projekten har lett till utvecklingen av ett stort antal (>50 nya produkter och tjänster) men var står man i kommersialiseringsprocessen för dessa produkter?

Då projekten är av starkt varierande natur (både tematiskt och genomförandemässigt) är det svårt att definiera en "kommersialiseringsstege" som passar för alla enskilda fall. I tabellen nedan har vi emellertid försökt att beskriva ett antal olika kommersialiseringsscenarier som vi anser är representativa för SNNS-projekten.

Kommersialiseringsscenarier	Beskrivning
Fall 1	Har inom projektet tagit fram en produkt/tjänst som börjat generera inntäkter inom projektets löptid
Fall 2	Har inom projektet tagit fram en produkt/tjänst som börjat generera inntäkter efter projektets slut
Fall 3:	Har inom projektet utviklet teknikplattformer som på ett kommersielt framgangsrikt sätt används i den nuvarande produktutvecklingsprocessen (indirekt kommersialisering)
Fall 4:	Har inom projektet tagit fram en produkt/tjänst som lanserats men ännu inte genererar inntäkter (kan även omfatta licensavtal som ikke genererer royalty)
Fall 5	Har inom projektet tagit fram en produkt/tjänst som ännu ikke lanserats eller för vilken avtal träffats med kund
Fall 6	Har inom projektet utviklet teknik/genererat kunnskap som varit avgörande för nuvarande produkter/tjänster (som genererer inntäkter)
Fall 7	Ingen kommersiellt avtrykk

Baserat på intervjuerna har vi klassat projekten enligt ett (eller i något fall flera) av dessa scenarier. Utfallet av klassificeringen viser att det finns en stor variation i kommersialiseringsscenarierna. Det är

t.ex. ungefär lika många projekt som bedöms inte ha lämnat något kommersiellt avtryck alls som efter projektets avslut börjat generera intäkter. Observera att inget projekt bedöms ha börjat generera intäkter med utvecklad produkt under projektets löptid. Det ska dock betonas att denna analys både omfattar projekt som avslutats för flera år sedan och sådana som helt nyligen avslutats.

En återkommande situation är att partnerskapet har börjat arbeta med produktutvecklingen, men att den ursprungliga idén visat sig inte hålla eller blivit inaktuell. Trots detta har projektet inneburit att företaget(en) kunnat utveckla grundläggande teknologi/kompetens som är avgörande för företagets produkter idag. Med andra ord har inte den produkt tagits fram som ursprungligen planerats, men plattformar för nuvarande produkter har utvecklats.

5.2.4 Problem och utmaningar

För små företag är den typ av utvecklingssamarbete som ägt rum inom projekten ofta ett relativt stort åtagande. I synnerhet de svenska företagen har upplevt att projektarbetet varit resurskrävande och anspråksfullt i termer av tekniknivå och management (se avsnitt 5.1.2). Desto trots är det få företag som lyfter fram mer betydande problem och i de fall detta görs så tycks dessa inte ha något samband med stoleken på företag utan snarare vara ett resultat av slump och otur. De viktigaste problemen och utmaningarna som framkommit under intervjuerna kan sammanfattas som följer:

1. Ändrade produkt/marknadsprioriteringar hos samarbetspartnern

Några samarbeten har gnisslat på grund av att den ena eller andra partnern inte längre velat eller kunnat prioritera projektet. En anledning till detta har varit uppköp och/eller byte av personer i ledningsposition. Det finns även något exempel på att företag gått i konkurs och att projektet av denna anledning stannat av.

.....blev uppköpt och i och med detta ändrades hela verksamheten, vårt område försvann från deras karta"

2. Leveransproblem eller problem med avtal och licenser

Detta har inte varit vanligt, men då det hänt har projektet drabbats av betydande förseningar. Sådana problem kan vara svåra att förutse, men man kan även utgå ifrån att avtalsskrivningar med licenstagare tar betydligt längre tid än man hoppas på.

3. Gränsproblematik

Det finns exempel på företag som drabbats på ett kännbart sätt av tullregler mellan Sverige och Norge.

"Befängt att det ska vara så krångligt att köra dyr utrustning mellan länderna, Tillbringade nästa ett dygn på Arlanda p.g.a. tullproblem" Vid ett tillfälle var vi skyldiga tullverket 100 000"

4. Löneskillnader

Det finns exempel på att löneskillnaderna länderna emellan har orsakat problem i samarbetet. Då de norska företagen schablonmässigt kan redovisa nära dubbelt så höga personalkostnader som de svenska så kan den norska insatsen, särskilt i de svenskleda projekten, bli mindre än den svenska projektledningen hoppats på.

"Det norska arbetet värderas 80 % högre än det svenska, det leder till konstiga effekter i arbetsintensiva projekt"

Till detta kommer naturligtvis de vanliga utmaningar företag står inför i kommersialiseringen av nya produkter. I synnerhet handlar det om att övertyga kunderna om att den nya produkten är bättre än den gamla. För de svenska företagen som överlag är yngre än de norska och som ofta inte har en produkt på marknaden, har detta förmodligen varit ännu svårare än för de norska.

5.2.5 SNNS: företagets syn på genomförande, mervärde och additionalitet

Nesten helt utan undtag var projektlederna fornøyde med dette virkemidlet. Et poeng som gikk igjen var at det var et ubyråkratisk og enkelt rapporterings- og oppfølgingssystem. Flere trakk også fram at søknadsprosessen var grundig og omfattende. En ble tvunget til å være konkret på hvilke resultater/produkter som skulle være ferdige og når, og denne konkrete planen med et målbart utkomme mente man førte til en høy sannsynlighet for et vellykket prosjekt. De aller fleste var svært fornøyd med det økonomiske bidraget de hadde fått fra Innovasjon Norge og flere la vekt på at de hadde fått god hjelp i forbindelse med søknadsskriving og til partnersøk. En aktør mente imidlertid at det burde vært åpnet for å få rådgiverstøtte, og ikke bare økonomisk støtte fra denne ordningen. Vedkommende hadde mange spørsmål som det ville vært fint å ha en ekstern rådgiver å spørre om råd i forhold til. Det handler jo ikke alltid bare om penger.

Det var variabelt hvor reflektert projektlederne var på den ekstra dimensjonen ved dette virkemidlet, nemlig at det forutsetter at det kan være ulike kulturer og kompetanser i svensk og norsk næringsliv som med fordel kan overføres mellom landene. Noen projektledere fremstilte samarbeidet med svenskene som et hvilket som helst samarbeid, der svenske firmaer var underleverandører og samarbeidspartnere, men ingenting utover det. Det var imidlertid svært mange projektledere som mente at det var veldig nyttig og riktig å stimulere til erfaringsutveksling over landegrensene. De hadde lært mye av å samarbeide fordi det ikke var for stor avstand mellom nordmenn og svensker både språklig og ikke minst innen det området de samarbeidet om. Språket gjorde det enklere å ha en nyansert og grundig diskusjon. Fordi det ikke var for stor teknologisk avstand var det lettere å forstå hverandre og finne fram til gode løsninger.

På spørsmål om bedriftene ville ha gjennomført prosjektet, så svarte de aller fleste at det ikke ville blitt noe av prosjektet, hvis det ikke hadde vært for midlene fra SNNS programmet. Noen av de intervjuede nyanserte seg imidlertid og trakk fram at det kanskje ville blitt gjennomført, men da på et senere tidspunkt, eller at det da ville tatt mye lengre tid å gjennomføre. Et representativt utsagn er:

”Mycket viktigt, hade inte gjorts annars. Helt avgörande för att få till avtalet med den stora kunden”

”Tror ikke det. Står og faller på SNNS. I hvert fall vår deltakelse.”

”SNNS medfinansiering var viktig men inte helt avgörande. Hade förmodligen tagit längre tid men gjort samma sak.”

”Ja, men i mindre skala, eller senere, hadde jeg svart der og da. Uten svenskene kanskje. Nei, det hadde ikke blitt gjennomført, sett i lys av hva som har løpt i mellomtiden.”

5.2.6 Typ 2-4 prosjekt

Som tidligere nämns omfattar dessa prosjekt:

- > ”Nätverksprosjekt” vilka ofta letts av en branschorganisation eller liknande och samlat ett större antal företag kring olika samarbeidsteman.

- > "Matchmaking", vilka dessa samlat ett större antal företag, men med det uttalade syftet att snabbt etablera affärsrelationer mellan företagen.
- > "Övriga", vilket omfattar projekt som inte uppenbart passar in under några av andra kategorierna.

Vår granskning av dessa projekt har omfattat intervjuer med representanter för tre nätverksprojekt samt i fallet IKT-nätverk mitt-Norden en granskning av den externa utvärderingen. I ett fall har vi av olika anledningar inte kunnat etablera kontakt med ansvarig projektledare och i ett antal fall ville projektledare inte uttala sig då "*....det är så länge sedan projektet genomfördes*".

Utvärderingen av dessa projekt har således i mångt och mycket en anekdotisk karaktär och ensidig då vi enbart kunna tala med projektledare och det med ett begränsat antal projekt. I synnerhet har vi ändå sökt diskutera och utröna nytta för deltagarna och hållbarhet i de nätverk som skapats.

Den huvudsakliga slutsatsen av våra intervjuer är att det är mycket stora skillnader både vad gäller nytta och hållbarhet i denna typ av projekt. Av de norskledda projekten vi granskat uppvisar det ena mycket begränsade effekter och en överlag svag nytta av samarbetet med Sverige. Å andra sidan är det andra norskledda projektet mycket positivt och även om vissa problem fanns i det praktiska genomförandet så anser man att det varit mycket värdefullt. Detta projekt har även funnit fortsättning i ett nytt samarbetsprojekt.

Vad gäller de svenskledda projekten framträder en liknande bild. Ett av dessa upplevde visserligen att aktiviteterna uppskattades stort av deltagande företag och att konkreta samarbeten initierades, men att dessa inte hade kraft att överleva utan att projektledare låg på, något som blev omöjligt när projektfinansieringen tog slut. Det andra granskade projektet visade i den externa utvärdering som gjordes på positiva effekter hos företagen, men även här finns frågetecken rörande hållbarheten i de nya nätverken och relationerna.

Med förbehåll för att det underlag som granskats är begränsat kan det ändå vara motiverat att för fram några hypoteser om varför vissa av dessa projekt tycks vara mer framgångsrika än andra. Den främsta anledningen tror vi är den näringslivsmässiga kopplingen. De nätverksprojekt som tydligt bygger på företagets uttalade behov och önskemål och även är tydlig fokuserade i sin målsättning och aktivitetsplan tycks, av naturliga orsaker, nå bättre hållbarhet.

Trots att det alltså finns projekt av typ 2-4 som indikerar goda resultat måste vi ändå ifrågasätta om denna sorts samarbeten hör hemma inom ett program av SNNS karaktär. I vår mening ställer finansiering av nätverksprojekt höga krav på långsiktig finansiering och därmed på förankring i regionala och nationella strategier för att ha en chans att nå goda effekter. Detta har inte varit möjligt att säkerställa inom ramen för SNNS. Resultat är att ett flertal av typ 2-4 projekten varit isolerade initiativ utan tillräckliga förutsättningar och därmed rimliga chanser att arbeta mot hållbarhet. En koppling av dessa projekt till klusterinitiativ, i Sverige t.ex. till VINNOVAs VINNVÄXT eller Tillväxtverkets regionala klusterprogram borde ha gjorts.

6 Programmens organisation och administrativa aspekter

I Midtveiseevalueringen ble det uttalt at sekretariatet og styringsgruppen var velfungerende, formålstjenelig, forholdsvis ressurseffektiv og at samarbeidet mellom dem var bra (side 8 og 9). Dette er en vurdering som vi også deler ved programperiodens slutt.

Det ble også trukket fram følgende forbedringspunkter i Midtveiseevalueringen:

- > Klargjørende av målet "økt handelsutbytte"
- > At oppfølgingen av prosjekter bør forbedres og homogeniseres mellom Innovasjon Norge og Tilvekstverket,
- > Uklarheter angående ansvarsfordeling mellom sekretariat og styringsgruppen.
- > Administrative kostnader
- > Urval och marknadsføring

6.1 Målet økt handelsutbytte

Når det gjelder målet om å fremme handelsutbyttet mellom de to landene er det vanskeligere å vurdere direkte effekter av programmet. Dette kan selvsagt skyldes at metoden som har vært benyttet for å måle handelsutbytte, ikke har fanget opp en eventuell økning i handelsutbyttet. Vi har basert oss på opplysninger fra bedriftene. Gitt at disse opplysningene og metoden som har vært brukt, er korrekt har programmet ikke bidratt til økt handelsutbytte. Årsaken til dette kan skyldes flere forhold, som det ligger utenfor evalueringen å gå grundig inn i. Enkelt forklart kan det skyldes at forutsetningene om at programmet skulle bidra til økt handelsutbytte mellom Norge og Sverige ikke har vært tilstede. Eller sagt på en annen måte at den antatte sammenhengen mellom samarbeid mellom bedrifter i to land og en tilsvarende økning i eksport mellom landene ikke er så klar og entydig som antatt. Evalueringen viser at bedriftene har samarbeidet, men dette samarbeidet har vært kunnskaps- og teknologibasert og i hovedsak vært fokusert på utvikling av produkt og tjenesteinnovasjoner. Denne typen samarbeid gir ikke nødvendigvis økt eksport mellom landene som et resultat. Bedriftene kan finne andre markedet enten innenlands eller i andre land.

6.2 Administrative kostnader

Enligt uppgift har SNNS förfogat över en totalbudget på SEK 59 787 326 varav projektmedel uppgick till SEK 52 382 326. De administrativa kostnaderna fick enligt programmets regelverk uppgå till maximalt 10 % av programmets budget. Dessutom fanns en begränsningsregel för hur stora de administrativa kostnaderna fick vara per år. I utvärderingen har vi emellertid bara granskat de totala utgifterna. De administrativa kostnaderna har omfattat följande poster:

- > Lönekostnader
- > Resekostnader
- > Övriga personalkostnader
- > Köpta tjänster
- > Övriga kostnader
- > Lokalkostnader

Enligt uppgifter från Innovasjon Norge och Tillväxtverket har man belastat programmet med SEK 3 141 721⁸ respektive SEK 3 468 000, dvs. totalt SEK 6 609 721. Med andra ord har de administrativa kostnaderna uppgått till ca 11 % av programmets budget. I detta sammanhang ska emellertid påpekas att Innovasjon Norge utöver de kostnader som belastat programmets budget även har skjutit till egna medel för att täcka de administrativa kostnaderna till ett belopp av SEK 3 648 286. De faktiska kostnaderna uppgår alltså till SEK 10 258 007 eller 17 % av programmets totala budget. Lönekostnadernas del av de administrativa kostnaderna är SEK 7 876 490. Andra stora poster är resor och externa tjänster där ca SEK 1 000 000 har använts för utvärderingar.

6.3 Urval och marknadsföring

Marknadsföringen av programmet pekades i halvtidsutvärderingen ut som ett potentiellt problemområde. Anledningen till detta var att man ansåg att informationsspridningen om programmet inte var systematiskt utförd – främst därför att resurser till detta saknats. Under intervjuer med personer från programorganisationen har i något fall till och med ett resonemang förts om att programmets begränsade budget implicit begränsad motivationen till alltför ambitiös marknadsföring, dvs. det har funnits en oro för att för många ansökningar skulle komma in.

I halvtidsutvärderingen framfördes farhågor med den bristfälliga marknadsföringen som bl.a. gällde:

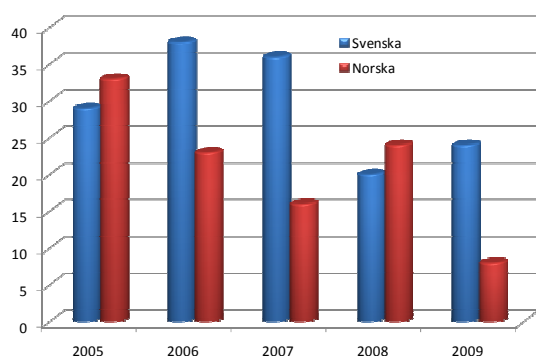
1. Risken för en bias i ansökningarna då information om programmet ofta spreds i existerande nätverk
2. Risken för minskande antal ansökningar och därmed minskande kvalitet i projekten

En rekommendation utfärdades att söka åtgärda bristerna i marknadsföringsarbetet, men inga konkreta förslag utformades och vi har i utvärderingen inte fått uppgift om att särskilda åtgärder vidtagits för att förbättra situationen. Dock genomfördes (efter sjunkande antal ansökningar) särskilda informationsinsatser på den norska ambassaden i Stockholm i september 2007 och i Innovasjon Norges lokaler i mars 2008).

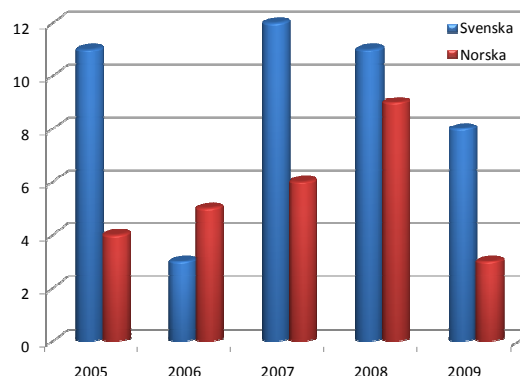
Den grundläggande frågan är huruvida en mer kraftfull marknadsföringsinsats hade inneburit "bättre" projekt tack vare ett större utbud. Denna fråga är givetvis omöjlig att besvara, dock kan man betrakta sökandetrycket på programmet, antalet beviljade ansökningar samt begrunda det subjektiva intrycket hos programorganisationen om ansökningarnas och projektens kvalitet. Bilderna nedan illustrerar sökande tryck och antalet beviljade projekt under programmet.

⁸ NOK har omräknats till SEK med en växelkurs på 1,1663

Figur 40: Antal ansökningar per år



Figur 41: Antal beviljade projekt per år



En försiktig tolkning av bilderna är att antalet ansökningar har minskat något medan antalet beviljade projekt ökat. Att antalet ansökningar minskade tycks korrelera med att även informationsinsatserna minskade efter en initial kraftsamling. Att antalet (svenska) ansökningar ökade igen efter evenemanget på den norska ambassaden och Innovasjon Norge kan bekräfta detta antagande. Däremot finns en tendens att andelen beviljade projekt ökat vilket bilden till höger visar. Detta kan vara ett resultat av att antalet "bra" ansökningar av olika anledningar ökat men även av att programorganisationen upplevt ett tryck på att göra av med programmets medel. Intervjuerna med personer från programorganisationen tyder på att både de svenska och norska representanterna överlag är mycket nöjda med kvaliteten på ansökningar och även på projekten i sig. Programorganisationen menar alltså inte att en brist på ansökningar inverkat menligt på projektens kvalitet. Den ökande andelen beviljade ansökningar förklaras med att man under programmets gång blivit bättre på att tidigt förmedla till sökandena vilken typ av projekt som önskas och härigenom fått starkare ansökningar.

Betraktas andelen beviljad projekt så varierar denna mellan 13 % och 45 %. Vår erfarenhet av denna typ av program är att över tid så bör andelen beviljade ansökningar ligga runt 30 %. Denna nivå uppmuntrar företagen att söka eftersom chansen att vinna är realistisk samtidigt som den sporrar till genomtänkta projekt då långt ifrån alla beviljas medfinansiering. Med andra ord anser vi att SNNS har haft en ändamålsenlig kvot av ansökningar och beviljade projekt. Detta ska givetvis ses i förhållande till den budget programmet haft till förfogande.

Farhågan att sättet programmet marknadsförts på medfört en diskriminering i termer av tillgång till information om programmet för företagen kvarstår dock. Huruvida detta verkligen varit fallet har utvärderingen inte haft möjlighet att belysa i detalj. Några observationer är emellertid följande:

- > Intervjuer med de projektägande företagen bekräftar halvtidsutvärderingens bild av att företagen har fått information om programmet på mycket olika sätt. Ett flertal företag anger att man ständigt screenar finansieringsmöjligheter, andra nämner evenemangen på de norska respektive svenska ambassaderna och ytterligare andra tips från styrelsemedlemmar, leverantörer, etc. Många företag uppfattar att de fick informationen av en slump.
- > Av de norska företag som svarat på enkäten, har en mycket stor andel (82 %) tidigare erfarenheter av norska nationella program, mycket få (4 %) har ingen tidigare erfarenhet av offentliga program. Se även avsnitt 5.1.1. De svenska respondenterna är mer oerfarna men även många av dessa har tidigare erfarenhet, se bilden nedan. Följaktligen har programmet främst nått ut till företag som redan finns i det offentliga "innovationsystemet".

- > Av naturliga orsaker är företag som tillhör tillverkande branscher överrepresenterade i programmet. I övrigt kan dock ingen tydlig branschmässig bias observeras – SNNS har de facto nått ut till ett stort antal olika branscher.

Sist, men inte minst en kommentar om hur ett program av denna typ kan eller bör marknadsföras. Det är enligt vår uppfattning orimligt att för varje nytt program skräddarsy informationsstrategier. Genomförandet av dessa kommer att sluka för mycket resurser och hela processen ligger inte inom det normala kompetensområdet för handläggarna.

En generell rekommendation är att skapa större stabilitet och kontinuitet i portföljen av nationella innovationsstödjande instrument, dvs. att arbeta med större långsiktighet och mer strategiskt vad gäller de program som har mindre och medelstora företag som målgrupp. Detta skulle automatiskt minska behovet av marknadsföring. Denna rekommendation gäller i synnerhet Sverige som har en mer fragmenterad struktur av dylika program än Norge.

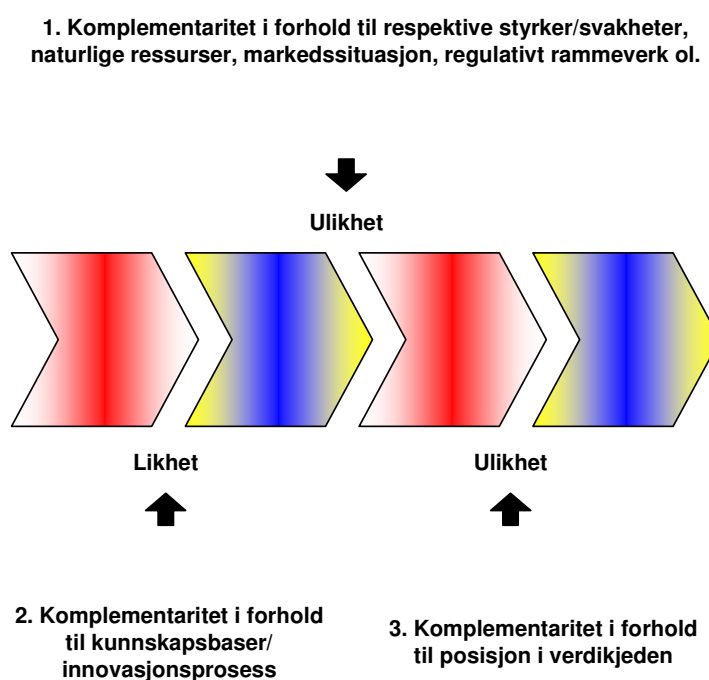
I Sverige bör även de regionala aktörerna utnyttjas på ett mer systematiskt sätt än vad som hittills varit fallet (i Sverige hör program av SNNS typ till ovanligheterna). Den norska modellen med regionala "Innovation Norge-kontor" med personer som har mycket goda kontaktytor mot näringslivet saknas i Sverige eller är åtminstone inte systematiserat. Med andra ord anser vi att Tillväxtverket i sin marknadsföring av program bör ta mer hjälp av regionala och kanske även lokala aktörer.

7 Slutsatser

7.1 Tolkning av programmets resultater og endringsteori

I kapittel 3 så vi at ut fra våre intervjuer med personer i programmets styrende organer identifiserte to bærende antakelser og forutsetninger om hvordan SNNS skulle endre norske og svenske bedrifter. Dette var for det første at svenske og norske bedrifter hver for seg ofte er ganske små på det internasjonale markedet. Og at transnasjonalt samarbeid åpner opp for å finne flere samarbeidspartnere, nye samarbeidsmuligheter og nye muligheter for produkt og tjenesteutvikling. Derfor hvis man kan arbeide sammen utover egne grenser, vil man potensielt bli mer slagkraftig mot et større internasjonalt marked. Den andre antakelsen var at det fantes strukturelle forskjeller, blant annet knyttet til at svenske SMBer var mer markedsorienterte enn de norske som på sin side var tyngre på teknologisiden.

Relatert til dette satte vi deretter opp helt kort noen teorier som kunne hjelpe oss til å tolke resultatene fra programmet. Dette var makroteori om komparative fortrinn og internasjonal arbeidsdeling, innovasjonsteori med vekt på kunnskapsbaser og teori om verdikjeder. Teori om komparative fortrinn betoner verdi av samarbeid ut i fra komplementaritet ut i fra for eksempel naturgitte forutsetninger, regelverk, ol. Verdikjedeteori setter verdiskapende ledd fram til sluttbruker i en strategisk sammenheng og bygger på antakelse om at konkurransekraft økes når leverandører og kunder er konkurransedyktige, og når relasjoner mellom disse er kvalitativt gode. Sentral for et program som SNNS ut fra en slik teori blir da å bidra til å bygge allianser mellom strukturelt komplementære bedrifter. Både teori om komparative fortrinn og verdikjedeteori vektlegger ulike aspekter ved dimensjonene ulikhet og komplementaritet, mens innovasjonsteori med vekt på kunnskapsbaser legger vekt på samarbeid mellom forholdsvis like bedrifter for å utvikle innovasjoner. Teori om komparative fortrinn og teori om verdikjeder er kan således sees som komplementære teorier ved at de vektlegger ulikhet som basis for samarbeide mens innovasjonsteori med vekt på kunnskapsbaser vektlegger kognitiv likhet som basis for samarbeide. Dette er skjematisk illustrert ved figuren.



Hvordan skal vi tolke dette sett i lys av funnene fra evalueringen? Under oppsummering under kapittel 4.3 ser vi at den typisk svenske SNNS bedriften er en relativt liten SMB (1-9 ansatte), er yngre enn 7 år, har slitt økonomisk de siste årene og er typisk innenfor IT-relaterte sektorer. Den typisk norske SNNS bedriften en noe større SMBer (10-49 ansatte), er mellom 7 og 13 år, har også hatt det økonomisk tøft de siste årene men i mindre grad enn svenske bedrifter. De norske bedriftene

arbeider også innenfor IT-relaterte sektorer. Ser vi figurene i kapittel 4 og i begynnelsen av kapittel fem under ett, er bildet at ja det er forskjeller mellom norske og svenske bedrifter, men at disse er relativt små.

Det er derfor ikke slik at de svenske bedriftene har fungert som døråpnere inn på et internasjonalt marked for norske bedrifter, og at norske bedrifter har fungert som leverandører av teknologi og kompetanse relatert til produkt og tjenesteutvikling. Tvert om ser det ut til at det er norske bedrifter som i størst grad oppgir å ha fått tilgang til eksterne kompetanser og ressurser til utvikling. Og at bedrifter fra begge land i omtrent like stor grad ser at SNNS har bidratt til tilgang til nye markeder (se for eksempel figur 28). Vi kan derfor ikke si at det er et hovedbilde at svenske og norske SNNS bedriftene er systematisk ulike og de derfor har vært strukturelt komplementære.

Vi finner derfor ikke sterk støtte til forutsetningen om at programmet skulle utnytte systematiske strukturelle forskjeller mellom svenske og norske bedrifter. Vi finner heller ikke sterk støtte til teori om at SNNS skulle kunne utnytte ulik posisjon i verdikjeden, og vi finner ikke støtte til teori om at man skulle utnytte ulike strukturelle karakteristika ved de to landene og bedriftene (for eksempel markedsadgang).

Paradokset er derfor at 82 % av de svenske bedriftene og 65 % av de norske oppgir at programmet i betydelig grad har bidratt til utvikling og kommersialisering av nye produkter, prosesser eller tjenester (se figur 31), samtidig som store deler av endringsteorien ikke stemmer overens med sentrale strukturelle karakteristika ved deltakende bedrifter (se kapittel 3.1).

En måte å tolke at programmet har mobilisert relativt like bedrifter på norsk og svensk side, som ser ut til å ha samarbeidet godt, er gjennom innovasjonsteorien, og da innovasjonsteori som vektlegger betydningen av hvordan bedrifter som deler kunnskapsbaser kan utfylle hverandre gjennom å bidra med ulike deler og komponenter i produksjonen av nye produkter og tjenester.

SNNS har fungert gjennom at programmet har mobilisert bedrifter som har vært like ved at de har vært i omtrent samme markedsituasjon, omtrent samme størrelse, samme teknologiske plattform. Bedriftene har kunnet kommunisere og utvikle sammen siden de har befinner seg innenfor samme type kunnskapsbase, og de har kunnet utfylle hverandre ved at de har kunnet bidra med utfyllende og relevant kunnskap og ressurser i FoU prosessene.

Spørsmålet som gjenstår er hvordan man kunne oppnå gode resultater samtidig som rekrutterte bedrifter ikke matchet viktige deler av endringsteorien? Forklaringen på dette kan i stor grad tilskrives et smart programdesign. Der deltakende bedrifter først selv søkte sammen, deretter søkte de SNNS programmet om støtte til et prosjekt. Dermed påvirket man i programmet ikke direkte hvilke bedrifter som skulle samarbeide, men overlot i stor grad til bedriftene selv å identifisere og etablere samarbeidsrelasjoner. Bedriftene på sin side ser ut til å ha valgt seg samarbeidspartnere som de har følt at de har kunnet kommunisere med og som på mange måter har lignet dem selv.

7.2 Slutsatser angående programmets övergripande målutfyllelse

Hovedideen med SNNS har vært å fremme innovasjon, kompetanse og konkurransekraft hos små og mellomstore norske og svenske bedrifter gjennom samarbeid. Programmet skulle også øke handelsutbytte mellom norske og svenske bedrifter.

Vurdert i forhold til programmets hovedidé har programmet lang på vei vært vellykket. Programmet har bidratt til utvikling av en rekke produktinnovasjoner. Flere av disse produktene har blitt lansert

internasjonalt. Som beskrivits i avsnitt 3.2 har SNNS mål varit att vitalisere det svenske og norske næringslivet gjennom å:

1. Fremme etableringen av samarbeidsprosjekt mellom svenske og norske små og mellomstore bedrifter
2. Bidra til å utvikle og kommersialisere konkurransekraftige varer og tjenester som kan fremme handelsutbyttet mellom landene
3. Bidra til å utvikle nettverk og miljøer i næringslivet som fremmer den internasjonale konkurransekraften
4. Fremme innovasjon og kompetanse hos bedriftene

Vidare anges i regeringsoppdraget at programmet ska leda till att omsättningen och handelsutbyttet med Sverige respektive Norge ökar och att minst 80 procent av de företag som deltar i de svensk-norska aktiviteterna inom ramen för programmet ska anse att insatserna varit till nytta/ändamålsenlig effekt. I det följande presenterar vi ett antal slutsatser rörande programmets uppfyllelse av dessa mål.

Slutsats 1

”SNNS har bidragit till igångsättandet av högkvalitativa samarbeten mellan svenska och norska företag”

Delvis får målet anses uppfyllt i och med att programmet genomförts på planligt sätt och genom att de flesta projekt huvudsakligen kunnat genomföras enligt respektive projektplan. Programmet har som nevnt fremmet samarbeid mellom bedrifter som har resultert i nye produkter og tjenester. Bedriftene som har samarbeidet har vært forskjellige, men har bygd på samme teknologiske plattform. Det betyr i korthet at forskjellene akkurat har vært så stor at bedriftene har kunnet komplementere hverandre.

Vad gäller det första målet bör man emellertid lägga till ”samarbetsprojekt av tillräckligt hög kvalitet” för att möjliggöra en mer kvalificerad diskussion om måluppfyllelsen. Här är det relevant att diskutera om programmet kunde verkat för ännu ”bättre” projekt. I avsnitt 6.5 fördes en diskussion om programmet nått en tillräckligt bred målgrupp och om man genom annorlunda marknadsföring ytterligare hade kunnat öka antalet högkvalitativa ansökningar. Frågeställningen är hypotetisk och kan förstås inte besvaras med ”ja” eller ”nej”. Vår uppfattning är emellertid att det med tanke på programmets budget inte hade vart rimligt att avsätta mer resurser till marknadsföring och att programmets ”funding rate” på mellan 13 % och 45 % av ansökningarna är rimlig. Problemet med marknadsföring av denna typ av program, i synnerhet i Sverige är av mer strukturell karaktär vilket även det diskuterades i avsnitt 6.5.

Slutsats 2

”SNNS har bidragit till utveckling och kommersialisering av varor och tjänster men effekten på handelsutbyttet mellan länderna är begränsad eller osäker”

Det andra målet är problematiskt att följa upp då det är villkorat med handelutbyte mellan länderna. Likaså finns en överlappning mellan detta mål och det fjärde målet rörande främjande av innovation och kompetens. Som visades i avsnitt 5.1.3 så har ett antal produkter och tjänster utvecklats med hjälp av programmet och enligt enkätsvaren även i viss utsträckning kommersialiserats. Därmed får anses att programmet har bidragit till utveckling och kommersialisering av konkurrenskraftiga varor och tjänster.

Når det gjelder målet om å fremme handelsutbyttet mellom de to landene er det vanskeligere å vurdere direkte effekter av programmet. Dette kan selvsagt skyldes at metoden som har vært benyttet for å måle handelsutbytte, ikke har fanget opp en eventuell økning i handelsutbyttet. Vi har basert oss på opplysninger fra bedriftene. Gitt at disse opplysningene og metoden som har vært brukt er korrekt, har programmet ikke bidratt til økt handelsutbytte. Årsaken til dette kan skyldes flere forhold, som det ligger utenfor evalueringen å gå grundig inn i. Det kan skyldes at forutsetningene om at programmet skulle bidra til økt handelsutbytte mellom Norge og Sverige, i seg selv ikke har vært tilstede. Eller sagt på en annen måte at den antatte sammenhengen mellom samarbeid mellom bedrifter i to land og en tilsvarende økning i eksport mellom landene ikke er så klar og entydig som antatt. Evalueringen viser at bedriftene har samarbeidet, men også at dette samarbeidet har vært kunnskaps- og teknologibasert og i hovedsak vært fokusert på utvikling av produkt og tjenesteinnovasjoner. Denne typen samarbeid gir ikke nødvendigvis økt eksport mellom landene som et resultat. Bedriftene kan finne andre markedet enten innlands eller i andre land.

Vidare tyder intervjuerna med proktledande företag på att antalet produkter/tjänster som enligt enkätsvaren kommersialiserats är överdrivet. Däremot har flertalet projekt resulterat i fortsatt utvecklingsarbete mellan företagen, vilket i framtiden kan leda till ökat handelsutbyte.

Slutsats 3

”SNNS bidrag till nätverk och miljöer som främjar internationell konkurrenskraft har haft begränsad effekt”

Rambøll fant i sin midtveisevaluering fra 2007 at blant de 4 fire nettverksprosjektene de hadde gjort intervjuer så var alle positive eller meget positive til mulighetene for nå målene som var satt for prosjektet (s. 33). I hvilken grad har så nettverks- og miljøbyggingsprosjektene i SNNS satt mer langsiktige spor etter seg? Intervjuene med prosjektledere for nettverksprosjektene gjort i 2010 viste at en stor del av disse mente at deltakelse i SNNS hadde vært veldig nyttig og riktig for å stimulere til erfaringsutveksling over landegrensene, men at det også var fortidlig å svare på om nettverkene etablert gjennom SNNS ville bli varige. Det vi vet er at de nettverk som har virket gjennom konkrete prosjekter, har fokuset ofte vært på å utvikle ett produkt eller en tjeneste ikke nettverket i seg selv (gjelder type 1 prosjekter).

Nettverkene som ble etablert i regi av SNNS ble ikke formaliserte og varige prosjekter, slik som for eksempel målsettingen med mange klyngeprosjekter er. Nettverkene etablert i regi av SNNS har mer karakter av personlige relasjoner (som er sårbare ovenfor personmobilitet) og i noen grad manifestert som pågående samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter (disse vil være mer personuavhengige og derfor også mer robuste/varige).

En tolkning av dette er at hvis vi med ”spor” legger listen høyt og mener formalisertenettverk som klart fremmer internasjonal konkurransekraft så har SNNS ikke satt klare spor. Men hvis vi med spor mener at det har vært etablert nye og varige samarbeidsrelasjoner, så ser nettverks og matchmaking aktivitetene i SNNS ut til å ha hatt viss positiv effekt. Intervjuene med prosjektlederen viste at de aller fleste av respondentene hadde fortsatt å samarbeide med svenske partnere etter prosjektslutt, og i ett av tilfellene ble den norske og den svenske bedriften endog slått sammen og i to tilfeller kjøpt opp.

I sin strategi har programmet fokusert på enkeltbedrifter og samarbeid mellom enkeltbedrifter. Det har vært gitt noe støtte til nettverksprosjekter, men i hovedsak er det støtte til samarbeid mellom enkeltbedrifter som dominerer. Programmet har derfor i liten grad bidratt til oppbygging og utvikling av mer varige nettverk, miljøer eller klynger. Det er også tvilsomt med utgangspunkt i nettverksteori

at programmet ville ha lyktes med en slik strategi. Utvikling av nettverk og klynger tar tid og det er som oftest andre mekanismer enn et offentlig program som bidrar til utvikling av dem, selv om offentlige programmer kan bidra til videreutvikling av en klynge.

Slutsats 4

”SNNS har på ett merkbart sätt bidragit till att främja innovation och kompetens”

Det fjärde målet handlar om programmets bidrag till att främja innovation och kompetens hos företagen. Strikt betraktat så betyder innovation att nya produkter, tjänster eller processer utvecklas och når kommersiell (praktisk) användning. Programmets bidrag till innovation i enlighet med denna definition har delvis redan behandlats så tillvida att vi redan konstaterat att ett flertal av de projekt som bedrivits har resulterat i utveckling och även kommersialisering av nya produkter och tjänster (se avsnitt 5.1.3).

Med en vidare tolkning av begreppet skulle även faktorer som är förutsättningar för innovation kunna inkluderas i programmets bidrag. Sådana faktorer omfattar t.ex. nätverk, varumärke, tillgång till extern kompetens, och inte minst den egna kompetensen att hantera innovationsprocessen, dvs. framtagning och kommersialisering av nya produkter och tjänster. Vad gäller dessa faktorer så visade enkätundersökningen att både norska och svenska företag i synnerhet anser att projektet bidragit till etablering av nya affärsrelationer och bättre tillgång till och etablering av nya partnerskap och nätverk. Över 35 % av både de svenska och de norska företagen anger att projektet på ett betydande sätt bidragit till fyra olika innovationsfrämjande faktorer (se avsnitt 5.1.3).

Andelen företag som anser att projektet på ett betydande sätt bidragit till ökad intern kompetens är dock lägre, knappt 25 % av de svenska och ca 18 % av de norska företagen anger att så varit fallet. De något blygsamma resultaten vad gäller den interna kompetensen till trots får detta utfall anses betyda att programmet på ett merkbart sätt bidragit till att främja innovation.

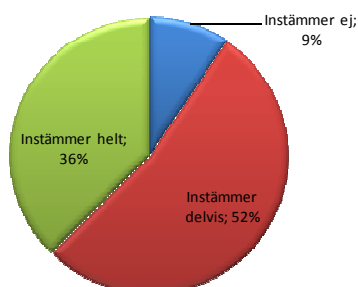
Slutsats 5

”Medverkande företag anser överlag att projekten varit till stor nytta”

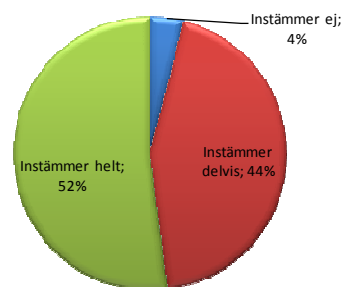
Det uppsatta målet är att 80 % av företagen som deltar i aktiviteter ska anse att dessa har varit till nytta/ändamålsenliga för företaget. Vad som är nytta är förstas individuellt beroende på vilka förväntningar som finns på projektet. För att undersöka projektdeltagarnas syn på nytta har vi i enkätundersökningen explicit frågat om detta.

Enkätundersökningen visar att en betydande andel av företagen (36 % av de svenska och 52 % av de norska) instämmer helt i påståendet ”Projektet har överlag bidragit med stor nytta för mitt företag”. Dessutom instämmer 52 % respektive 44 % delvis i samman påstående. Sammantaget anser alltså 88 % av de svenska och 96 % av de norska företagen att projektet varit till nytta. I stort sett samtliga intervjuade projektledare har ansett att projektet varit till nytta för företaget.

Figur 42: Svar på påståendet: projektet har överlag bidragit med stor nytta för mitt företag (svenska)



Figur 43: Svar på påståendet: projektet har överlag bidragit med stor nytta för mitt företag (norska)



Utöver den konkreta nyttan kan konstateras att SNNS medfinansiering har god additionalitet. Bara något fåtal av respondenterna i enkätundersökningen menar att deras projekt hade genomförts på samma sätt utan stödet, nästan hälften anser att projektet inte alls blivit av.

7.3 Slutsatser angående resultat och effekter hos deltagande organisationer

Slutsats 6

”SNNS har utöver produkt- och tjänsteutveckling främst bidragit till utveckling av nya affärsrelationer och nätverk. Sysselsättningseffekterna är dock försumbara”

Förutom resultat i form av nytvecklade produkter och tjänster märks de tydligaste bidragen från projekten vad gäller etablering av nya affärsrelationer och tillgång till samt etablering av nya partnerskap och nätverk. Många företag anger även att projektet givit upphov till nya idéer som i sin tur blivit nya innovations- och utvecklingsarbeten. I kontrast till detta står bl.a. nyanställningar av högutbildad arbetskraft; 74 % av de svenska och 60 % av de norska företagen ser inget eller mycket litet bidrag från projektet vad gäller detta. Vidare anser så många som 53 % av de svenska företagen att projektet haft inget eller mycket litet inverkan på säkring av befintliga arbetsplatser.

Generellt skiljer sig de norska och de svenska svaren rörande projektens resultat bara marginellt åt. De skillnader som finns, t.ex. att de svenska företagen ser större bidrag till stärkande av företagets varumärke än de norska kan säkert förklaras med de skillnader i storleken och ålder mellan företag från de olika länderna som beskrevs i avsnitt 5.1.1.

Slutsats 7

”SNNS-projekten har medfört varaktiga ekonomiska effekter för vissa företag men dessa effekter hade kunnat stärkas genom annan selektering av företag och genom att betona marknadskomplementaritet i partnerskapen”

De ekonomiska effekterna av projekten har redovisats i avsnitt 5.1.3 och även diskuterats tidigare i detta avsnitt. Både bland de svenska och de norska företagen finns ett fåtal exempel där man tack vare projektet kunnat åtnjuta betydande ekonomiska effekter, t.ex. avseende försäljningsökning och ökad omsättning. I de flesta fallen kommer det dock att dröja innan det går att uttala sig om huruvida projekten lett till varaktigt effekter eller ej. I sina prognoser är dock företagen positiva till att detta kommer att ske.

Generellt kan sägas att de norska företagen anger större varaktiga effekter inom fler områden än de svenska. Slutsatsen blir att de norska företagen i högre utsträckning än de svenska varit i stånd eller kommer att vara i stånd att kommersialisera resultaten från projekten. Detta hänger förmodligen samman med att de norska företagen är större och mer etablerade på marknaden än de svenska.

En ytterligare faktor som säkerligen påverkat företagens möjligheter att kommersialisera resultaten är tillgången till kunder och/eller marknadskanaler. Som visats i avsnitt 5.2.2. så kännetecknas de flesta projekten av teknologiskt samarbete mellan ett fåtal företag som kompletterar varandra kompetensmässigt, men inte alltid marknadsmässigt. Tydligare krav på användarengagemang skulle förmodligen ha underlättat kommersialiseringsprocessen för ett antal av projekten. Likaså hade sådana krav möjligtvis lett till att den antagna marknadskomplementariteten mellan svenska och norska företag bättre hade kunnat utnyttjas.

7.4 Slutsatser angående programmets genomförande

Slutsats 8

”Programsamarbetet har fungerat väl och programmet har kompletterat de båda ländernas policyinstrument”

Kapitalen som ble tilbakeført fra svensk norsk industrifond hadde en 4/5 fordeling mellom Sverige og Norge. På tross av denne skjevheten i favør av Sverige har Innovasjon Norge og Tilvekstverket hatt et likeverdig samarbeid. Samarbeidet mellom de to statlige etatene er blitt beskrevet av enkelte programstyre/sekretariatsdeltakere som nærmest knirkefritt. Det var også første gang et program som SNNS er gjort til gjenstand for denne type av samarbeid fra både norsk og svensk side.

På norsk side blir SNNS beskrevet å passe godt inn i Innovasjon Norges programportefølje. Det blir trukket frem at programmet har karakter av ”frie” midler, dvs. at det ikke var spesielle distriktpolitiske føringer knyttet til programmet og at det således var et viktig bidrag inn mot Innovasjon Norges arbeid mot bedrifter i mer sentrale strøk.

Likevel er kjernen i et programsamarbeid av denne type nettopp behandling av søknader. I spørsmål knyttet til vurdering av forretningsplaner, økonomi og kompetanse har samarbeidet fungert godt. Det har blitt trukket frem at man bestandig ble enige i vurderingene, noe som både kan skyldes at man har brukt mye tid på å treffes, at det har vært gode personlige relasjoner, at man har tilsvarende kompetansebakgrunner. I sum ser det norsk svenske programsamarbeidet til å ha fungert godt, dette på tross av enkelte ulikheter i administrative rutiner og regelverk.

Slutsats 9

”Genomförandeeffektiviteten har inte nått målet (10 % administrativa kostnader) men det är oundvikligt att ett litet samarbetsprogram av denna typ orsakar högre förvaltningskostnader än andra programtyper”

Samarbeidet mellom landene har, på tross av visse utfordringer knyttet til forskjeller med henhold til prosedyrer for søknadsbehandling og andre administrative rutiner, i stort blitt beskrevet som relativt problemfritt. Men samarbeidet mellom de to lands etater har krevd mer koordinerings- og møtevirksomhet enn hva et program av denne type normalt ville måtte ha. I tillegg var programmets ressursramme på ca. NOK 50 millioner fordelt over fem år sett i forhold til målsettinger og ambisjoner beskjedene. Dette medførte at SNNS av enkelte respondenter har blitt beskrevet som ”til de grader overadministrert” sett i forhold til totalbudsjett. Dette kan ha medført at prosjektet

indirekte har blitt subsidiert av både Nutek/TV og Innovasjon Norge. Det vil si at mer enn de 10 % som ble budsjettmessig avsatt til administrasjon har blitt brukt. I praksis vil dette bety at de som har arbeidet på prosjektet har brukt mer tid på SNNS enn det som det var budsjettmessig dekning for og at dette har vært dekket inn gjennom å bruke tid satt av til annet arbeid og programmer både på svensk og norsk side.

8 Rekommendationer

Fortsätt och utvidga det internationella programsamarbetet!

Program av SNNS typ kompletterar de befintliga nationella programmen så tillvida att de främjar internationella projektsamarbeten på ett sätt som har få eller inga motsvarigheter i ländernas befintliga portfölj av policyinstrument. Denna typ av samarbeten är dessutom på olika sätt viktiga för deltagande företag vilka behöver samarbetspartners och kunder utanför den egna hemmamarknaden.

Av denna anledning förordar vi att Innovasjon Norge och Tillväxtverket utreder möjligheterna till fortsatt samarbete av denna typ. Samarbetet behöver dock inte begränsas till Sverige och Norge utan kan med för del även involvera andra länder. Möjliga kandidater, utifrån en ytlig granskning av nationella styrkor, prioriteringar och befintligt handelsutbyte kan vara Danmark, Finland, norra Tyskland och Skottland.

Knyt de internationella samarbetsprogrammen till nationella/regionala klusterprogram!

De flesta europeiska länder och även vissa regioner arbetar med klusterprogram eller liknande policyinstrument som bygger på geografisk närhet, externa nyttor och affärs/kunskapsrelationer mellan aktörerna. Utan att ha några åsikter om dessa programs effektivitet förordar vi att eventuella internationella samarbetsprogram knyts till dessa klusterprogram.

Den viktigaste anledningen till detta är att på så sätt kan en fokusering på vissa kompetensområden (t.ex. marin bioteknologi, förnyelsebar energiteknologi, etc.) göras utan att man löper risk att målgruppen blir för liten eller på annat sätt snedvrids (se även avsnitt 6.5 samt jämför med rekommendationen från halvtidsutvärderingen rörande tematiskt fokus/branschfokus på utlysningarna). Genom att koppla till klusterinitiativ kan man eventuellt även få bättre förutsättningar för hållbarhet i nätverks- och matchmaking-projekt, vilka inom ramen för SNNS blivit för frikopplade från just regionala och nationella sammanhang.

En ytterligare anledning till att koppla samarbetsprogram till klusterinitiativ är att detta ligger mycket väl i linje både med Europeisk och nationell innovationspolicy i allmänhet och klusterpolicy i synnerhet. Utan att gå in på detta i detalj hänvisar vi till DG Enterprise and Industry's projektplattformar PRO INNO EUROPE och EUROPE INNOVA.⁹ Här blir det tydligt att internationalisering av nationella/regionala klusterprogram står högt på agendan. Gemensamma, internationella program av SNNS typ skall med andra ord bidra till implementeringen av Europeisk innovationspolicy.

Förenkla programgenomförandet!

För genomförandet av SNNS har Innovasjon Norge och Tillväxtverket skapat en programorganisation som visserligen fingerat väl och bidragit till betydande läreffekter hos båda organisationerna men samtidigt varit byråkratisk (i synnerhet på den norska sidan) och duplicerat befintliga strukturer. Om samarbetet ska fortsätta och eventuellt utvidgas bör möjliga åtgärder vidtas för att förenkla genomförandet. Detta till trots kan det förmodligen inte undvikas att denna

⁹ www.proinno-europe.eu/ och www.europe-innova.eu

typ av samarbete kommer att medföra visst merarbete för finansiärerna

Möjligheterna att förenkla genomförandet är i stor utsträckning beroende av hur programmet finansieras. SNNS har haft en gemensam programbudget, vanligare i liknande samarbeten (t.ex. ERA-NET) är dock den s.k. virtuella gemensamma budgeten. En virtuell budget kännetecknas av att varje deltagande finansiär reserverar en viss budget för de gemensamma utlysningarna och av att de nationella medlen går till aktörer av samma nationalitet. Vi förordar att om möjligt skapa en gemensam budget och att inrätta en programstyrelse som med ett internationellt sekretariat ansvarar för programimplementeringen. Själva programskrivningen bör genomgå uppdateringar vartannat år. Vi dessa tillfällen kan tematiskt fokus anpassas med avseende på nationella/regionala prioriteringar. Utlysningar och programdokumentation kan genomföras och skötas helt på engelska då detta ändå kommer att bli arbetspråk i projekten. Till skillnad från hur SNNS-projekten hanterats bör, om möjligt, ett ärendehanteringssystem användas inklusive en uppföljningsmodell.

Överväg noga programmets målgruppsprioriteringar!

Oavsett om det handlar om ett nationellt eller internationellt innovationsprogram så måste man som finansiär noga överväga relationen målgrupp => förväntade resultat och effekter.

Utvärderingen av SNNS har gett resultat som antyder att förväntningarna på projekten kan ha varit för högt ställda både hos finansiärer och hos företag. I synnerhet gäller detta projekt som letts av de svenska företagen vilka i ett flertal fall inte varit särskilt väl etablerade på marknaden. Denna omständighet i kombination med högteknologiska produkter som ofta behöver integreras i komplexa system medför att kommersialiseringsprocessen tar lång tid och är känslig för utomstående påverkan. Då projektens löptider varit relativt korta blir en konsekvens av detta att man kanske inte nått den kommersialiseringsstatus man strävat efter eller att produktkommersialiseringen främst äger rum efter projektets slut. Ur finansiärens perspektiv kan detta vara mindre fördelaktigt då man efter projektets slut inte kan påverka alls hur detta utvecklas.

Principiellt behöver detta inte vara något problem om just kommersialiseringseffekten inte är det som prioriteras högst av finansiären. Om detta däremot är viktigt så bör följande aspekter/kriterier målmedvetet beaktas i projekt/målgruppsurvalet:

- > Kund/användarengagemang i projektaktiviteter och även i övrigt god representation av aktörer i försäljningskedjan.
- > Typ av produkt och kundsegment. Kommersialiseringsprocessen ser mycket olika ut i olika branscher. Notoriskt besvärligt är det i läkemedelsbranschen och i andra sektorer som regleras strängt av lagar och förordningar.

Dessutom bör projektansökningar från företag utan produkt på marknaden särgranskas, dels med avseende på ovanstående kriterier och dels med avseende på realism i tidsplanen. Generellt bör projekt med komplexa produkter inom starkt reglerade marknader (hälso- och sjukvård, etc.) ha längre löptider än andra.

Bilaga 1 Webbenkät

Elin Backer
Innovasjon Norge

Pb. 448 Sentrum
0104 Oslo
Norway

E-post: elin.backer@innovasjon Norge.no

Nils Gabrielsson
Inno Scandinavia AB

Riddargatan 17
114 57 Stockholm
Sverige

E-post: n.gabrielsson@inno-group.com

Svensk-norskt næringslivssamarbete

Välkommen till enkätundersökningen rörande Svensk-norskt næringslivssamarbete (SNNS)

Programmet Svensk-norskt næringslivssamarbete finansierar samarbetsprojekt mellan svenska och norska små och medelstora företag. Projektens syfte ska vara att stärka företagets konkurrenskraft på en internationell marknad. Tillväxtverket och Innovasjon Norge står gemensamt bakom programmet som pågår mellan 2005 och 2010.

Varför utvärderas SNNS?

SNNS avslutas under 2010 och genomgår därför en utvärdering av vilka effekter som genomförda projekt inneburit för de företag som varit inblandade.

Varför har jag och företaget fått en inbjudan att delta i undersökningen?

Ditt företag har deltagit i projekt som delfinansierats av SNNS. Du är angiven som kontaktperson vid företaget. Dina synpunkter hjälper till att bättre anpassa framtida initiativ till företagets behov.

Hur svarar jag på enkäten?

Du startar undersökningen genom att klicka på knappen "Nästa" längst ned på sidan. Enkäten består av 14 frågor och tar uppskattningsvis 15 minuter att besvara. Du kan när som helst göra ett uppehåll genom att klicka på knappen "Fortsätt senare". I detta fall ombeds du att välja ett användarnamn och lösenord. Använd länken som finns i utskickad e-post för att komma tillbaka till enkäten när du vill återuppta arbetet. Klicka här på "Öppna ofullständigt besvarad enkät" och skriv in användarnamn och lösenord.

Du avslutar besvarandet av enkäten genom att klicka på "Skicka" på sista sidan. Dina svar sparas i sex månader och behandlas helt konfidentiellt.

[Öppna ofullständigt besvarad enkät](#) [Nästa >>](#)

Inledande frågor om er organisation

OBS: Alla frågor på denna sida markerade med * är obligatoriska och måste fyllas i fullständigt för att gå vidare.

*1. Ange er organisationstyp

- Företag
- Branschorganisation
- Universitet/högskola
- Forskningsinstitut
- Annan offentlig organisation
- Annan:

2. Har ni tidigare erhållit offentligt stöd till utvecklingsprojekt?

- Nej
- Ja, Norska nationella program
- Ja, Norska regionala program
- Ja, Svenska nationella program
- Ja, Svenska regionala program
- Ja, Europeiska program

3. Hur många anställda har ni?

	2009	2008	2007
Totalt	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Varav män	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Projektets syfte och aktiviteter

OBS: Alla frågor på denna sida som är markerade med * är obligatoriska och måste fyllas i fullständigt för att gå vidare.

*4. Vad var syftet med projektet?

- Huvudsakligen produktutveckling
- Huvudsakligen tjänstutveckling
- Nätverk
- Matchmaking
- Annat:

5. Vilka aktiviteter har projektet omfattat?

- Forskning
- Marknadsstudier
- Tekniska studier
- Tester/verifiering
- Prototypframtagning
- Produktion
- Försäljning
- Annan:

Projektets karaktär

6. Hur skulle du beskriva ert utvecklingsprojekt?

	-3	-2	-1	0	1	2	3	Ingen uppfattning	
Låg kostnad i förhållande till företagets omsättning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hög kostnad i förhållande till företagets omsättning
Låg kommersiell risk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hög kommersiell risk
Låg vetenskaplig och teknisk risk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hög vetenskaplig och teknisk risk
I utkanten av företagets kärnkompetensområde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hett inom företagets kärnkompetensområde
Genomförbart utan samarbetspartners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ej genomförbart utan samarbetspartners
Ikke strategiskt för företaget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I hög grad strategiskt för företaget
Få kopplingar till andra utvecklingsprojekt inom företaget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket nära kopplingar till andra utvecklingsprojekt inom företaget

7. Vilka förväntningar hade ni på projektet?

	Inga							Mycket höga						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Utveckling av nya produkter, processer eller tjänster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommersialisering av nya produkter, processer eller tjänster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationell försäljning av nya produkter, processer eller tjänster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utveckling av nya affärsrelationer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ökad tillgång till resurser för forskning och utveckling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ökad tillgång till andras kompetens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Högre kompetens hos medarbetarna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan förväntning (vänligen beskriv i rutan nedan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Om du har haft en förväntning som inte beskrivs ovan, vilken var det?

Projektets resultat

8a. Ange i vilken grad projektet bidragit till något eller flera av följande:

	Inte alls							I mycket hög grad							Ingen uppfattning
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Utveckling av nya produkter, processer eller tjänster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommersialisering av nya produkter, processer eller tjänster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationell försäljning av nya produkter, processer eller tjänster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ökade marknadsandelar för befintliga produkter/tjänster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uppfattning av ny teknologi/kunskap i syfte att förbättra den egna verksamheten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snabbare produkt/tjänstecykler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etablering av nya affärsrelationer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Högre kompetens och färdigheter hos medarbetarna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nyanställning av högutbildade (civilingenjör, civilekonom, forskarutbildad eller motsv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stärkt förmåga att hantera forsknings- och utvecklingsprojekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bättre tillgång till externa kompetenser och resurser i utvecklings/innovationssyfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tillgång till / Etablering av nya partnerskap och nätverk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bättre länkar till universitet och forskningsaktörer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starkare varumärke hos företaget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avknoppningar av verksamhet i nya bolag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sammanslagning med eller köp av annat bolag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tillgång till nya marknader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säkring av befintliga arbetsplatser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ytterligare innovations- och utvecklingsarbeten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8b. Om projektet bidragit till utveckling/kommersialisering/internationell försäljning av nya produkter eller tjänster:

	1	2	3 eller fler
Hur många nya produkter/tjänster har utvecklat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hur många nya produkter/tjänster har kommersialiserats?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hur många nya produkter/tjänster säljs internationellt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Överlag; till vilken grad anser ni att era förväntningar på projektet uppfyllts?

Förväntningarna på projektet har	Inte alls uppfyllts			Uppfyllts			Överträffats
	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Projektets effekter

10a. Har projektet signifikant bidragit till någon av följande, varaktiga, ekonomiska effekter hos företaget?

	Effekter hittills:	Förväntade effekter inom 1-2 år:
Bruttovinst	Välj...	Välj...
Omsättning	Välj...	Välj...
Försäljning	Minsking Ingen påverkan	Välj...
Pris per såld enhet eller timme	Ökning med 1-5%	Välj...
Lönekostnader per anställd	Ökning med 6-10%	Välj...
Antal anställda	Ökning med 11-20%	Välj...
Exportvärde (utom Sverige eller Norge)	Ökning med 21-30%	Välj...
Exportvärde till Norge (Svenska företag)	Ökning med >30%	Välj...
Exportvärde till Sverige (Norska företag)	Ingen uppfattning	Välj...
Investeringar i forskning och utveckling (internt och externt)	Välj...	Välj...
Nya produkters och tjänsters andel av försäljningen	Välj...	Välj...
Marknadsandelar för befintliga produkter/tjänster	Välj...	Välj...

10b. Har projektet signifikant bidragit till förändringar i övriga externa kostnader hos företaget?

	Effekter hittills:	Förväntade effekter inom 1-2 år:
Kostnader t.ex. för insatsvaror och tjänster	Välj...	Välj...

10c. Ange om projektet bidragit till andra ekonomiska effekter än ovan.

11. Överlag; till vilken grad anser ni att projektet bidragit till att öka er konkurrenskraft?

	Inte alls							I mycket hög grad	
	1	2	3	4	5	6	7	Ingen uppfattning	
Nationellt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
I Sverige respektive Norge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Internationellt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Additionalitet

***12. Anser du att projektet skulle genomförts även om företaget inte erhållit ekonomiskt stöd från Innovasjon Norge/Tillväxtverket (NUTEK)?**

- Ja, det hade genomförts utan förändringar; i samma skala och tidsplan
- Ja, det hade genomförts i samma skala men vid en senare tidpunkt
- Ja, det hade genomförts enligt samma tidsplan men i mindre skala
- Ja, men det hade genomförts i mer begränsad skala och vid en senare tidpunkt
- Ja, men det hade genomförts med svagare kompetens och kvalitet
- Nej, det hade inte genomförts
- Vet ej

Övrigt

13. Ange till vilken grad du instämmer i följande påståenden.

	Instämmer inte alls					Instämmer helt		Ingen uppfattning
	1	2	3	4	5	6	7	
Samarbetet mellan Svenska och Norska företag medför ett mervärde som nationella/regionala program inte möjliggör	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samarbetet i mitt projekt har fungerat mycket bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektet har överlag bidragit med stor nytta till mitt företag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Storleken på erhållen medfinansiering var helt adekvat för projektets syfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De administrativa kraven på er som projektägare/deltagare har varit rimliga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handläggningen av er projektsökning har skötts på ett effektivt och tydligt sätt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Här kan du ange om du har kommentarer till fråga 13:

14. Har projektet lett till ytterligare ansökningar till offentliga program? I sådana fall vilka?

- Nej
- Ja, Norska nationella program
- Ja, Svenska nationella program
- Ja, 7e Ramprogrammet
- Ja, EUREKA
- Ja, Interreg
- Ja, annat

Övriga kommentarer och synpunkter

Elin Backer
Innovasjon Norge
Pb. 448 Sentrum
0104 Oslo
Norge
E-post: elin.backer@innovasjon Norge.no

Nils Gabrielsson
Inno Scandinavia AB
Riddargatan 17
114 57 Stockholm
Sverige
E-post: n.gabrielsson@inno-group.com

Svensk-norskt näringslivssamarbete

Frågeformuläret är komplett ifyllt

Tack för att ni deltagit i undersökningen. Era svar ingår som en del i den övergripande utvärderingen av programmet Svensk-norskt näringslivssamarbete. Slutrapporten kommer uppskattningsvis att finnas tillgänglig via Innovasjon Norge och Tillväxtverket i slutet av 2010.

Bilaga 2 Intervjuföretag och intervjupersoner

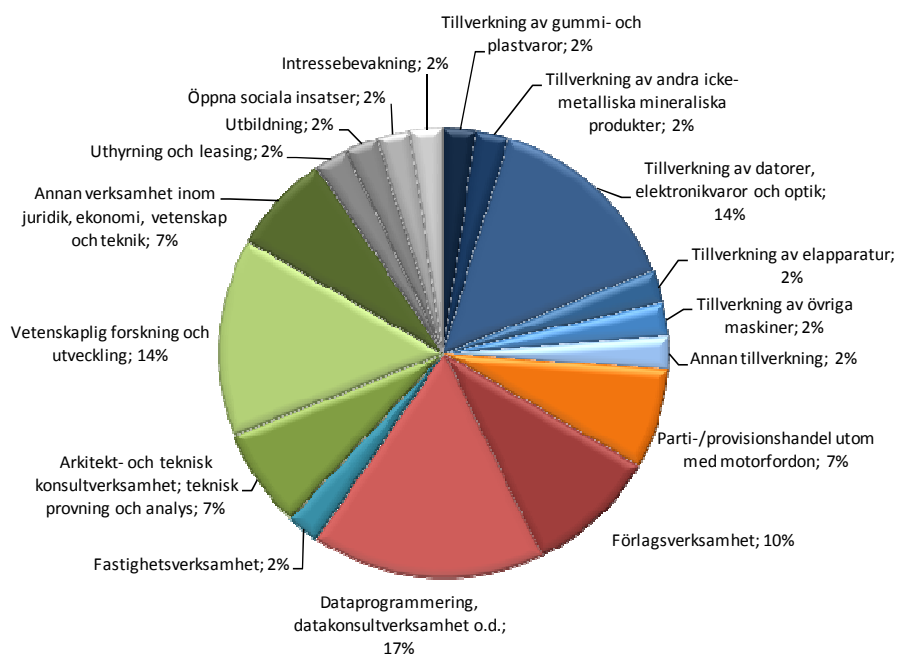
Norska	Svenska
TBF, ved adm.dir. Tone Strand Molle,	Vironova AB, Andreas Augustsson och Charlotta Järpe
Hamarregionen, ved Anne Britt Svensrud	Kaigan GBG (f.d. Iweb AB), Cathrina Fredrikson
Aker Biomarine, ved Asgeir Sæbø	Scandivir, Dan Edwall
Cinevision, ved Terje Wahlstøm	Mercatus Engineering AB, Erkki Lahti
DIPS ASA (oppkjøpt av Well diagnostics), ved Bjørn Næss	Optea AB, Esteban Arboix
Future and Hope, ved Margaretha Hamrin	Careva System AB, Eva Stina Björk
Graficon, ved Bjarne Bratteberg	Novosense AB, Fredrik Sebelius
Industriprodukter, ved Jan Wiig	Core Competence AB, Helena Ljusberg-Wahren
LabVent, ved Svein Utkilen	Attana AB, Henrik Anderson
Matene AS, ved Rolf Birketvedt	Use Svets, Jan-Olof Karlsson
Noroff, ved Ari Mathiesen	SenseGraphics AB, Johan M Beskow
Novelda, ved Eirik Næss-Ulseth	Combu Tech AB, Lars Ehnhage
Simicon, ved Ragnvald Otterlei	CybAero AB, Johan Mårtensson
Teck Skotselv, ved Steinar Haugerud	Cortus AB, Rolf Ljunggren
Texi, ved Arild Engsbak	AD Contact AB, Stefan Kolic
Vianova, ved Inge Tørnes	Vätgas Sverige , Linda Nilsson
	Setred AB, Thomas Ericson
	DataChassi AB, Werner Hilliges

Bilaga 3 Geografisk fördelning av företag som genomfört produkt/tjänsteprojekt

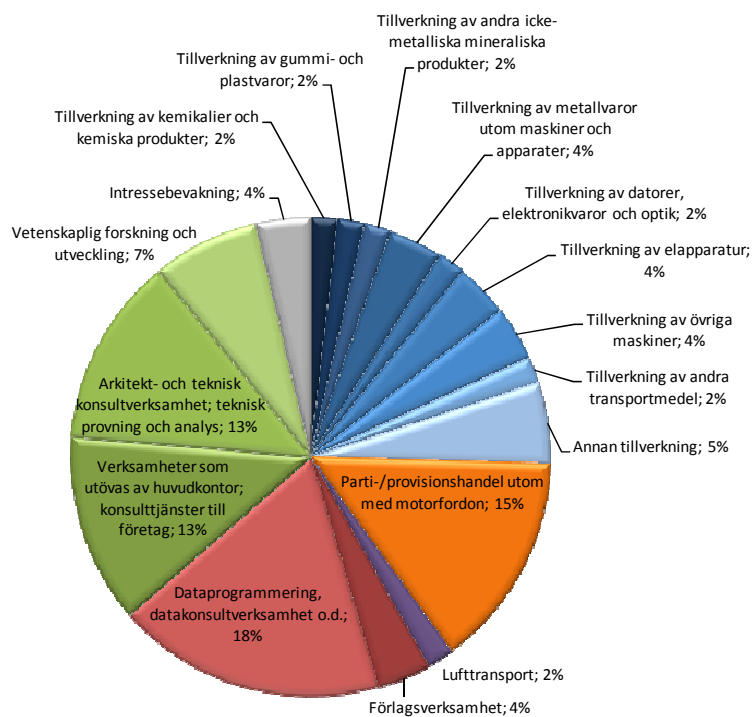
Fylke	Antal organisationer	Län	Antal organisationer
Oslo och Akershus	14	Stockholms län	19
Sør-Trøndelag	6	Västra Götalands län	11
Østfold	5	Skåne län	5
Møre og Romsdal	4	Jönköpings län	5
Buskerud	3	Östergötlands län	4
Hordaland	2	Uppsala län	2
Vestfold	2	Västmanlands län	2
Buskerud	1	Kronobergs län	2
Hedmark	1	Norbottens län	1
Nordland	1	Dalarnas län	1
Oppland	1	Gävleborgs län	1
Telemark	1	Kalmar län	1
Troms	1	Örebro län	1
Vest-Agder	1	Värmlands län	1
		Jämtlands län	1
		Västerbottens län	1
SUMMA	43		58

Bilaga 4 Projektföretagens (Typ 1) branschtillhörighet

Figur 44: De norska projektföretagens branschtillhörighet¹⁰



Figur 45: De svenska projektföretagens branschtillhörighet¹¹



¹⁰ Uppgifterna avser branschtillhörighet för norska organisationer som medverkade i innovativa produkt/tjänsteprojekt

¹¹ Uppgifterna avser branschtillhörighet för svenska organisationer som medverkade i innovativa produkt/tjänsteprojekt