



# Kontigo

FÖRSTÅ & FÖRÄNDRA

Effektutvärdering  
av projektet  
Tillväxtföretag i  
Västernorrland

# Sammanfattning

Projektet "Tillväxtföretag i Västernorrland" syftar till fler konkurrenskraftiga och växande företag, fler arbetstillfällen i länet samt en växande lokal ekonomi. Projektet vill också öka kompetensen hos Länsstyrelsen Västernorrland och de deltagande kommunerna för hur de på bästa sätt bör arbeta för att stärka tillväxtföretagen i länet. Förväntade effekter från projektet är omsättningstillväxt, sysselsättningstillväxt och lönsamhetstillväxt bland de i projektet medverkande företagen.

Utifrån intervjuer och en enkätundersökning, konstateras att formen på insatserna mottagits väl av de deltagande företagen. En majoritet uppskattar möjligheten som projektet erbjuder, att lära känna andra företagsledare i länet i kombination med att erhålla ökad kunskap om sitt eget ledarskap. Kontigo anser att projektet bidragit till långsiktiga förutsättningar för att stärka företagens konkurrenskraft och därigenom också den lokala och regionala tillväxten. En ökad kunskap om strategisk affärsplanering, ledarskap och personalfrågor lyfter flera deltagare som positiva delar i projektet vilka alla utgör viktiga byggstenar i utvecklandet av konkurrenskraftiga företag på sikt. Den ökade vetskapen om andra företag i regionen som insatserna möjliggjort, upplevs av Kontigo som ett viktigt bidrag för att stärka lokala och regionala samverkansformer mellan företag i kommunen och länet. Förtroende mellan varandra utifrån formella och informella nätverk är i alla avseenden utav vikt för utveckling av en region.

De resultat som projektet levererar i termer av kunskap och kännedom kan antas leverera samhällsekonomiska vinster i ett längre perspektiv. I nuläget är det dock svårt att se några tydliga samhällsekonomiska vinster från projektet som sådant, eftersom de resultat som kan utläsas i termer av exempelvis ökade inköp av lokala leverantörer fortfarande är på en marginell nivå. Kontigo kan dock konstatera positiva signifikanta resultat vad det gäller omsättningstillväxten i de medverkande företagen jämfört med en kontrollgrupp av icke i projektet deltagande företag. Sysselsättningstillväxten bland de medverkande företagen rör sig också i en starkare positiv riktning för företag som medverkat i projektet. Resultaten rörande effektanalysen för sysselsättningen är dock i nuläget insignifikant. Vår bedömning är dock att det finns förutsättningar att vid mättillfällen längre bort från projektavslutet, kunna uppnå signifikanta resultat också för denna parameter. Lönsamheten visar däremot på strikt insignifikanta värden. Lönsamhet är dock inte ett vanligt tillväxtmått, utan snarare något som speglar mognadsfasen hos företagen. Utifrån den kunskap som projektet bidragit med till företagsledarna kring lönsamhetsfrågor, finns däremot förhoppning om att denna kunskap övertid kan komma bidra till en stärkt konkurrenskraft bland de medverkande företagen.

Kontigo AB har på uppdrag åt Länsstyrelsen i Västernorrlands län genomfört effektanalysen av projektet "Tillväxtföretag i Västernorrland". Från Kontigo har Thomas Westerberg (projektledare), Pär Lindquist, Jonas Magnusson, Tomas Källberg, Susanna Tirfing och Anders Wigren medverkat.



# Innehåll

<b>1 Inledning</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Metod</b> .....	<b>5</b>
Företagens regionala kontext .....	5
Företagens syn på nyttan, projektgenomförande och effekter från medverkan i projektet.....	5
Resultat och effektanalys .....	6
<b>3 Projektets effektmål i en regional kontext</b> .....	<b>8</b>
Branschernas omsättning .....	8
Sysselsatta .....	10
Lönsamhet.....	11
<b>4 Förväntade resultat och effekter av insatserna</b> .....	<b>13</b>
Nyttan av projektet .....	13
Upplevda effekter av att medverkat i projektet.....	19
Deltagarnas syn på projektets genomförande .....	20
<b>5 Deltagarnas syn på insatserna</b> .....	<b>22</b>
Medverkan i projektet .....	22
Nyttan av programmet .....	22
Resultat av programmet .....	23
Genomförande och innehåll .....	24
Samhällsekonomiskt bidrag .....	25
<b>6 Insatsernas resultat och effekter</b> .....	<b>26</b>
Resultatanalysen .....	26
Effektanalys .....	28
<b>7 Slutsatser och lärdomar</b> .....	<b>30</b>



# 1 Inledning

Projektet "Tillväxtföretag i Västernorrland" har sin utgångspunkt i tidigare genomförda utredningar som visade på ett behov av strategiska satsningar på utvecklingsverktyg och nätverk som kunde underlätta för tillväxtföretag i Västernorrlands län. Med tillväxtföretag avses här företag som ökar sin omsättning och antalet anställda.

## TIDSRAMEN FÖR PROJEKTET OCH PROJEKTETS INRIKTNING

Inom ramen för projektet som genomfördes mellan 2012-03-28 till 2014-12-31 valdes företag ut utifrån dess förutsättningar att växa. De utvalda företagen erbjöds insatser i följande två nivåer.

- Ett 70-tal identifierade ledare i tillväxtföretag fick ta del av ett omfattande utvecklingsprogram under ett år för att få stöd med inriktning på nyckelområden för att utveckla det egna företaget. Antalet genomförda fördjupande utvecklingsprogram planerades till fyra stycken under projekttiden.
- En större grupp företag erbjöds kortare inspirationsseminarier inom samma kompetensområden. Målet var att 300 deltagare skulle delta i hela eller delar av den erbjudna seminarieserien. Antalet planerade inspirationsseminarier var 30 stycken under projekttiden.

## PROJEKTETS SYFTE OCH EFFEKTMÅL

Det huvudsakliga syftet med projektet var att skapa fler konkurrenskraftiga och växande företag, fler arbetstillfällen i länet samt en växande lokal ekonomi. Ett annat delsyfte var att öka kompetensen hos projektägaren och de deltagande kommunerna för hur de på bästa sätt bör arbeta för att stärka tillväxtföretagen i länet. Projektet satte upp följande effektmål;

- Ökad lönsamhet med 5% i de deltagande företagen 2 år efter att de deltagit i det fördjupade programmet.
- Ökad omsättning med 10% i de deltagande företagen 2 år efter de deltagit i det fördjupade programmet.
- Ökad sysselsättning med 5% i de deltagande företagen 2 år efter att de deltagit i det fördjupade programmet.

Genomförandet av projektet har huvudsakligen baserats på organiserade sammankomster mellan företagen där olika teman diskuterats utifrån föreläsningar av i projektet upphandlad expertis. Träffarna har pågått från lunch-till-lunch där grupparbeten och under kvällen samkväm mellan deltagarna varit en del av mötesformen.

## UTVÄRDERING AV PROJEKTET

För att utvärdera effekterna av programmet sett utifrån de deltagande företagens perspektiv, har Länsstyrelsen Västernorrlands län uppdragit åt Kontigo AB att genomföra en effektutvärdering som presenterar de deltagande företagens utveckling och upplevelse av programmet.

Utvärderingen inleds med att redovisa de metoder som används i utvärderingen. Därefter följer ett avsnitt som redogör för den regionala kontext som företagen är verksamma inom. Utvärderingen presenterar därefter deltagarnas förväntningar på projektet, deltagarnas bedömning av hur företaget utvecklas under projektperioden och efter projektet samt deltagarnas syn på projektet och projektgenomförandet. Rapportens nästista avsnitt jämför utvecklingen bland de företag som varit verksamma inom projektet mot en kontrollgrupp av företag som inte tagit del av insatserna i projektet. Utvärderingen avslutas med ett avsnitt som presenterar slutsatser och lärdomar av projektet.



## 2 Metod

Utvärderingen av projektet "Tillväxtföretag i Västernorrland" har genomförts i tre steg; (1) En deskriptiv beskrivning av de deltagande företagens regionala kontext, (2) en enkät- och intervjubaserad insamling av data kring företagens syn på projektgenomförandet samt företagens upplevda nytta och bedömda effekter av att medverka i projektet, (3) en resultat och effektanalys för de deltagande företagens utveckling relativt utvecklingen i en grupp företag som inte medverkat i projektet. Till sammans har de olika stegen genererat underlag till den samlade analysen. De tre stegen inkluderar såväl kvalitativa som kvantitativa metoder. Nedanstående avsnitt presenterar kortfattat metoderna i de olika stegen.

### Företagens regionala kontext

De företag som medverkar i projektet påverkas av en rad olika faktorer. Den utveckling som företagen uppvisar kan därför inte härledas enbart till riktade insatser inom projektet. Företag verksamma inom en bransch på en uppåtgående marknad kommer sannolikt ha enklare att bidra till projektets omsättningsmål, än företag som är verksam på en marknad där efterfrågan sviker. Genom att definiera de medverkande företagen utifrån deras SNI-koder kan företagen i projektet kopplas till SNI-systemets branschindelning. Branschernas omsättning och sysselsättning i Västernorrland hämtas därefter från rAps-RIS databasen. Genom att studera omsättningens- och sysselsättningens utveckling per bransch, ges en grov bild av de marknads-mässiga förutsättningar de medverkande företagen i projektet verkar inom. Vad det avser utvecklingen av branschernas lönsamhet finns inte lönsamhet nedbrutet på regional nivå. För att beskriva branschernas lönsamhet i Västernorrland utgår vi från det nationella driftsöverskottet (netto) per bransch såsom det är angivet i nationalräkenskaperna. Genom att skapa en kvot mellan antalet sysselsatta i Västernorrland per bransch och antalet sysselsatta i Sverige per bransch, erhålls Västernorrlands bidrag till Sveriges totala sysselsättning per bransch. Sysselsättningskvoten per bransch multipliceras därefter med branschens nationella driftsöverskott (netto). På så sätt erhålls ett mått som kan anses representera lönsamheten per bransch i Västernorrland. Branschernas omsättning, sysselsättning och lönsamhet presenteras för projektets genomförandefas, d v s för perioden 2012–2014.

### Företagens syn på nyttan, projektgenomförande och effekter från medverkan i projektet

En del i utvärdering har varit att undersöka hur representanter från deltagande företag upplevt nyttan och resultaten från sin medverkan i projektet. Insamlingen av uppgifter har skett genom en e-postenkät, som skickats till samtliga registrerade deltagare i projektet. Därutöver har semistrukturerade intervjuer genomförts med 20 deltagare vid lika många företag.

#### ENKÄTEN

Samtliga registrerade deltagare i projektet har erhållit en enkät. Enkäten var uppdelad på tre avsnitt där ett avsnitt speglade den upplevda nyttan av projektet, ett annat avsnitt handlade om deltagarens upplevda resultat av att medverkat i projektet och ett tredje avsnitt speglade hur nöjd deltagaren varit sett till genomförandet av projektet. Enkäten gick ut till registrerade företag och deltagare i projektet enligt listor från Länsstyrelsen Västernorrlands län. Då varje företag kan varit representerat av flera deltagare innebär det att enkäten gått ut till 49 företag och 56 deltagare. Av de 56 deltagarna har 33 besvarat enkäten vilket motsvarar en svarsfrekvens på 59 %. 6 deltagare har påbörjat men inte besvarat hela enkäten. 2 av dessa deltagare representerar dock ett företag som har deltagare vilka har besvarat enkäten. Bland de som inte påbörjat enkäten återfinns 18 deltagare vid 15 företag. En av dessa deltagare representerar ett företag där en annan deltagare vid företaget besvarat enkäten. Summerat innebär det att 31 av 49 företag finns representerat bland dem som svarat på enkäten. Svarsfrekvensen bland företagen uppgår därmed till 63 %. De företag som inte besvarat enkäten visar spridning sett till såväl verksamhet och storlek på företaget. Företag i Timrå och Örnsköldsviks kommuner har en högre representation i bortfallet relativt övriga kommuner.



Den del av enkäten som relaterar till nyttan med projektet (nyttundersökningen) rör frågor som såg till hur deltagarna upplevt sin egen och företagets nytta med att ha medverkat i projektet. Frågorna knöt an till hur deltagarnas/företagens upplevda nytta kring ökad kunskap kring företagets omsättning, sysselsättning, lönsamhet, interna processer, nätverk, nya marknader, finansiering etc. Ett särskilt fokus lades på att undersöka företagets innovationsprocesser och internationaliseringsprocesser. Nyttan för deltagaren rörde även frågor relaterat till om deltagaren erhållit ökad kunskap om exempelvis marknadsföring, ledarskap, affärsutveckling.

I enkätens andra del ombads respondenten redogöra för hur nöjd han/hon var med att medverkat i projektet. Frågor som respondenten ombads besvara relaterade till deltagarnas syn på exempelvis projektets genomförandeorganisation, aktiviteternas kvalitet och nyttan som projektet haft för företaget. Från svaren skapades ett nöjdhetsindex (NKI), vilket i utvärderingen används för att tolka deltagarnas bedömning av projektet.

I den avslutande delen av enkäten ställs frågor rörande deltagarnas bedömning kring hur utvecklingen i företaget varit efter projektet avslutas. Svaren från frågorna används för att bedöma deltagarens syn på de resultat som uppnåtts i företaget utifrån företagets medverkat i projektet.

## INTERVJUERNA

Av deltagarna i projektet har 20 personer medverkat i telefonintervjuer. Urvalet av företag, baserades på att få en spridning mellan företag sett till verksamhetsinriktning, antal sysselsatta och geografisk lokalisering. Intervjuerna var semistrukturerade till sin karaktär och berörde deltagarens syn på nyttan av att ha medverkat i projektet, företagets nytta av att medverkat i projektet, resultaten av projektet, programmets genomförande och innehåll samt reflektioner på projektets samhällsekonomiska bidrag. Intervjuade personer gav också möjlighet att fritt ge synpunkter på projektet och projektets genomförande

## Resultat och effektanalys

För att bedöma i vilken utsträckning som projektet uppnår sina effektmål; ökad omsättning på 10 %, ökad sysselsättning på 5 %, och ökad lönsamhet på 5 % har en kvantitativ resultat- och effektanalys genomförts. Den kvantitativa analysen består i en komponentanalys för att identifiera relevanta matchningsvariabler, en matchning för att säkerställa att företagen i kontrollgruppen liknar företagen som tagit del av insatsen (dessa hänvisas härinafter till som *treatmentgruppen*) samt en effektanalys som ser till effekterna av insatsen

För att säkerställa att effektanalysen speglar effekter av insatser mot de företag som medverkar behövs en kontrollgrupp som i så stor utsträckning som möjligt liknar de företag som medverkat i insatsen. Kontrollgruppen behöver inte likna företagen som medverkat i insatsen för alla variabler i absolut nivå och tillväxt, centralt är att strukturen på grupperna är liknande för de variabler som har bäring på de utfallsvariabler vi vill undersöka effekterna för – tillväxt i omsättning, lönsamhet och sysselsättning.

Utifrån ett dataset med många företag och ett stort antal variabler har i ett första steg en så kallad principalkomponentanalys genomförts, för att hitta de variabler som fångar variansen i materialet. Detta för att kunna exkludera antalet variabler i modellen – något som annars kan påverka precisionen. Det är till exempel vanligt med en stark samvarians mellan indikatorer på företagsstorlek som lönesumma, nettoomsättning och antal anställda. Genom att sortera bort ett antal variabler kan vi exkludera ”brus” i modellen som inte tillför relevant information. Komponentanalysen visade att en statisk variabel och en tillväxtvariabel fångade stora delar av variansen i materialet – *lönesumma* innan projektstart samt *sysselsättningsstillväxt* innan projektstart. Genom att använda dessa två variabler som matchningsvariabler fångas både absoluta nivåskillnader mellan företagen (lönesumma) och skillnader i tillväxt innan projektstart (sysselsättningsstillväxt).

För att genomföra själva matchningen testades två matchningsmetoder - *nearest neighbour* och *coarsened exact matching*, som testats med olika proportioner på kontrollgruppens storlek. Kriteriet för ett bra matchningsresultat är en matchningsme-



tod som ger stor konvergens mellan kontrollgrupp och treatmentgrupp, alltså en matchning som säkerställer att kontrollgruppen liknar treatmentgruppen. Utvärderingen av matchningsmetoderna landade i att nearest neighbour med en liten storlek på kontrollgruppen gav bäst resultat. Ett relativt snävt urval behövdes alltså för att grupperna skulle likna varandra. Genom matchning har kontrollgruppen blivit 85 procent mer lik projektgruppen. Resultatanalysen har gjorts i detta steg baserat på tillväxtskillnader mellan matchad kontrollgrupp och treatmentgrupp.

Genom jämförelsen med en matchad kontrollgrupp kan det säkerställas att särskilda karakteristika för företagen i treatmentgruppen inte påverkar den estimerade effekten av stödet. Intuitionen bakom själva effektanalysen är att vi vill kontrollera för variabler, observerbara och icke-observerbara (såsom företagets motivation och drivkrafter), som kan påverka effekten och de estimerade skillnaderna mellan treatmentgrupp och kontrollgrupp.

För att göra detta används vanligen fixed effects- eller random effects-modeller för att kontrollera för icke-observerad heterogenitet (skillnader mellan den estimerade effekten och verkligheten som beror på slumpmässiga fel) som är konstant över tid. En utmaning är att random effects-modeller visserligen är mer effektiva, givet att individeffekterna är okorrelerade med förklaringsvariablerna, men då det finns en korrelation ger modellen missvisande resultat. I dessa fall bör fixed effects istället användas. För att säkerställa största möjliga effektivitet och precision utan att hitta samband som bygger på felaktiga antaganden har i utvärderingen en sk mixed effects model används. Mixed effects model är som namnet antyder en modell som kombinerar den generellt mer användbara fixed effects modellen med den mer effektiva random effects-modellen.

I effektanalysen studeras effekter på treatmentgruppen efter stödperioden, alltså för 2014–2015. Beräkningsperioden för effekterna börjar tidigast 6 månader innan avslutad insats och slutar tidigast 6 månader efter avslutat program. De företag vars senaste registrerade bokslut ligger innan denna period finns inte med i analysen. Detta för att säkerställa att vi endast analyserar effekter av insatsen. Omsättningen mäts genom nettoomsättning, sysselsättning genom antal anställda och lönsamhet genom förädlingsvärde per anställd.



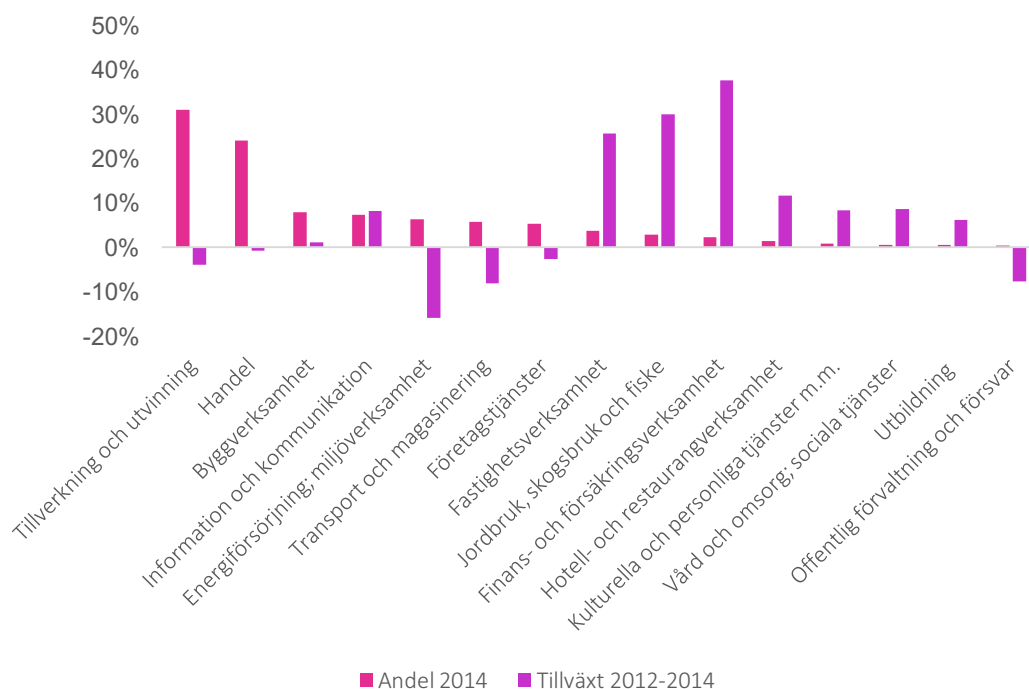
### 3 Projektets effektmål i en regional kontext

Projektet "Tillväxtföretag i Västernorrland" syftar bland annat till att öka omsättning, sysselsättning och lönsamhet bland ett urval företag i Västernorrland. Projektets effektmål är en 10 procentig omsättningsökning, 5 procentig sysselsättningsökning och 5 procentig lönsamhetsökning bland de företag som deltar i projektet. Effektmålen skall uppnås två år efter projektperioden dvs under år 2016. För att ge en indikation på den kontext som företagen utgår från för att nå målen, presenteras nedan målvariablerna på branschnivå under projektperioden 2012–2014.

#### Branschernas omsättning

Branschen tillverkning och utvinning och branschen handel står för 55 % av omsättningen i Västernorrlands län. Under perioden 2012–2014 uppvisar dock branscherna en negativ utveckling på -4 % respektive -1 %. Branscher som istället visar på en stark tillväxt i länet är branscher med ett relativt litet bidrag till den samlade omsättningen. Finans- och försäkringsverksamhet, jordbruk, skogsbruk och fiske samt fastighetsverksamhet utgör knappt 10 % av Västernorrlands totala omsättning men växer 2012–2014 med 38 %, 30 % respektive 26 %.

Figur 1. Branschernas andel av Västernorrlands omsättning samt branschernas omsättningstillväxt 2012–2014



Källa: rAps-RIS (2016), bearbetning Kontigo 2016

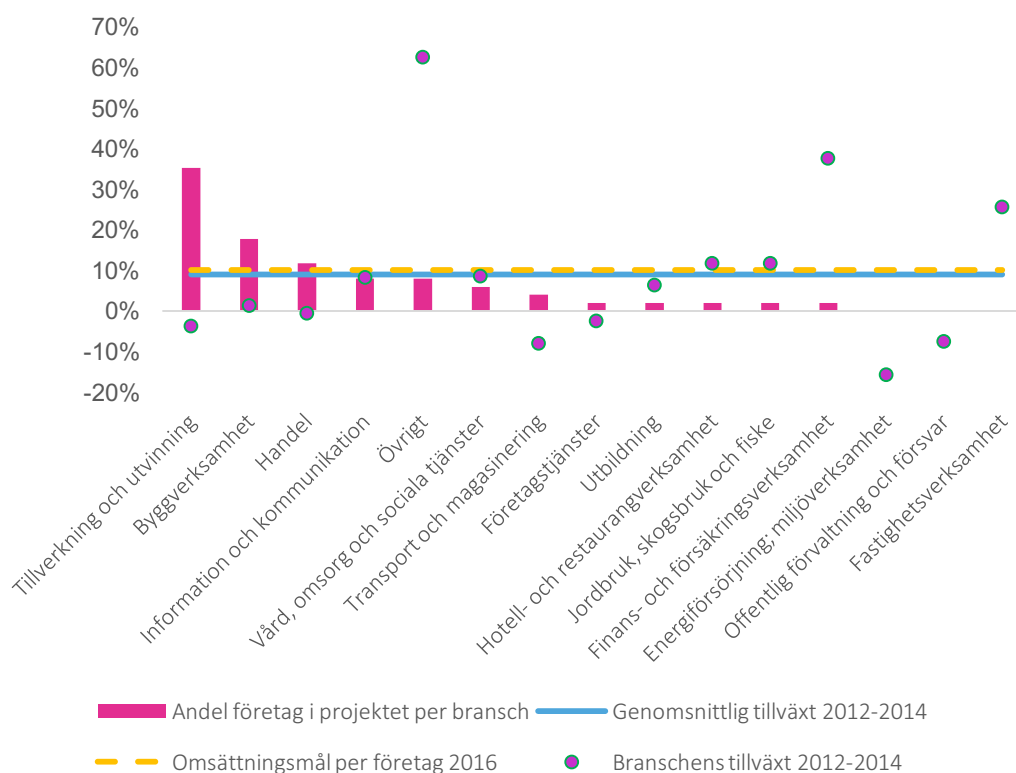
Bland de företag som deltagit i projektet är 35 % verksamma inom tillverkning och utvinning och 12 % är verksamma inom handeln. Närmare hälften av projektets företag bedriver således verksamhet inom branscher där omsättningen generellt sett minskat under projektgenomförandet. Sett till de tre branscher som uppvisar den kraftigaste omsättningstillväxten, finns deltagande i projektet från branscherna finans- och försäkringsverksamhet samt jordbruk, skogsbruk och fiske. 4 % av företagen





i projektet, återfinns i dessa båda branscher. I branschen "övrigt" som visar en mycket stark omsättningstillväxt, återfinns 8 % av de deltagande företagen. Sett till det urvalet av företag i projektet, tillhör 53 % en bransch som uppvisar negativ omsättningstillväxt under projektgenomförandet. Ytterligare 33 % av företagen återfinns inom branscher med en lägre utveckling eller med en utveckling i paritet med den genomsnittliga omsättningstillväxten för länets alla branscher. 14 % av de medverkande företagen representerar branscher med en omsättningstillväxt som överstiger såväl den genomsnittliga omsättningstillväxten i länet, som målet för omsättningstillväxt i projektet.

Figur 2. Projektets deltagande företag fördelat på bransch, projektets omsättningsmål, branschens tillväxt samt den genomsnittliga omsättningstillväxten i Västernorrlands län 2012–2014



Källa: rAps-RIS (2016), bearbetning Kontigo 2016

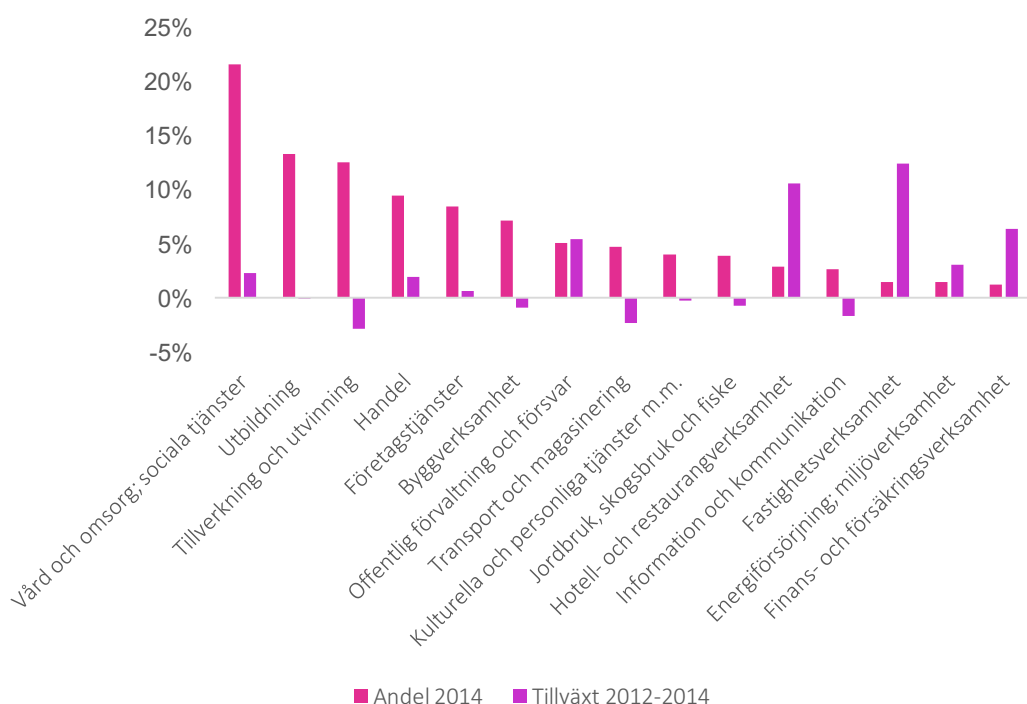
Sett till utvecklingen under projektgenomförandet indikerar omsättningstillväxten bland Västernorrlands branscher att vissa företag i projektet har en tuff utmaning att nå en omsättningsökning på 10 % under perioden 2015–2016. Företag inom dessa branscher kan riskera dra ner snittet för projektets samlade omsättningstillväxt, under förutsättning att företagen någorlunda följer utvecklingen i branschen. Företag i branscher med en negativ omsättningsutveckling ska fram till 2016 både bryta en negativ utveckling i branschen och dessutom prestera starkare än snittet för övriga branscher i länet. Samtidigt finns företag inom projektet som tillhör branscher med en högre tillväxt än projektets omsättningsmål. Dessa företag kan på motsvarande sätt antas ha ett bättre utgångsläge för att bidra till projektets snitttillväxt.



## Sysselsatta

Störst andel sysselsatta i Västernorrland, finns inom branscherna vård, omsorg och sociala tjänster (22 %), utbildning (13 %) och tillverkning och utvinning (13 %). Sammanlagt inkluderar dessa branscher närmare hälften av länets sysselsatta. Under perioden 2012–2014 ökade sysselsättningen inom vård, omsorg och sociala tjänster med 2 % medan sysselsättningen inom utbildningssektorn var oförändrad och avtagande inom branschen tillverkning och utvinning. Starkast sysselsättningstillväxt återfinns inom handel respektive fastighetsverksamhet. Dessa båda branscher inkluderar dock en liten andel av det totala antalet sysselsatta, men växer med 11 % respektive 12 % under perioden.

Figur 3. Branschernas andel av länets sysselsättning samt branschernas sysselsättningstillväxt 2012–2014

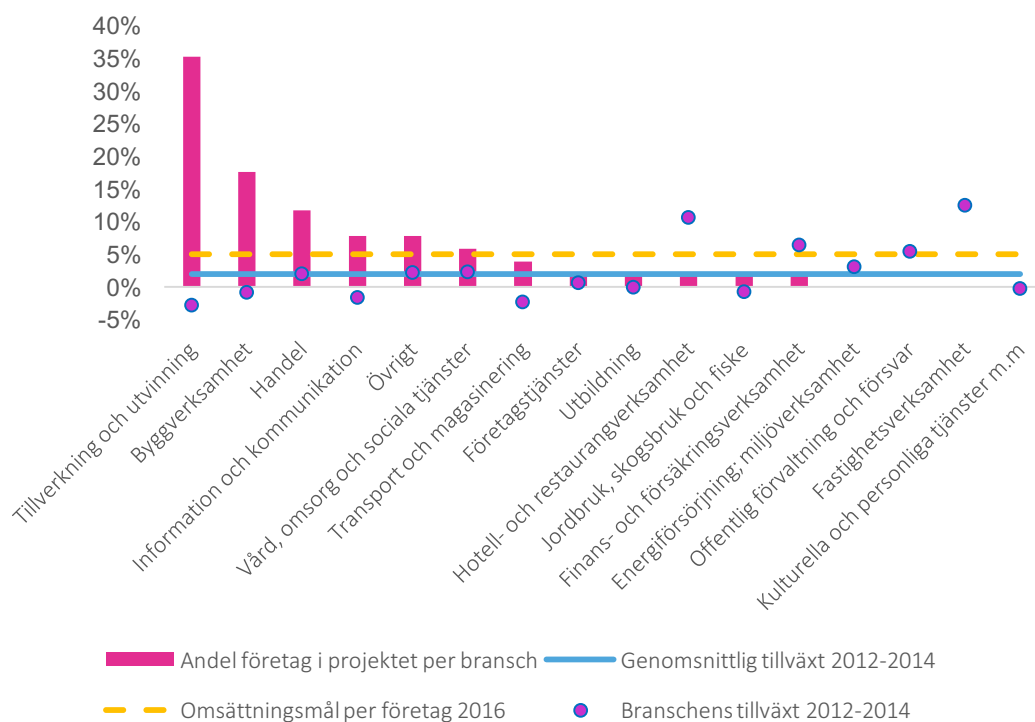


Källa: rAps-RIS (2016), bearbetning Kontigo 2016

Som redovisats ovan är 35 % av de företag som medverkat i projektet verksamma inom tillverkning och utvinning medan 12 % återfinns inom handeln. I likhet med resonemanget kring omsättningsindikatorn dras företag inom tillverkning och utvinning med utmaningen att både slå den egna branschens negativa utveckling de senaste åren, växa tillräckligt starkt för att slå länets genomsnittliga sysselsättningstillväxt på 2 % och dessutom därutöver växa med ytterligare 3 procentenheter för att uppnå projektets sysselsättningsmål på 5 % fram till år 2016. Branschen handeln samt vård, omsorg och sociala tjänster växer sysselsättningsmässigt i enlighet med länssnittet. Under antagandet att de medverkande företagen i projektet utvecklats i enlighet med branschsnittet behöver företag inom dessa branscher endast öka sin sysselsättningstillväxt med 3 procentenheter för att projektmålet ska nås. Företag inom hotell- och restaurangverksamhet respektive finans- och försäkringsverksamhet har ifall de följer branschsnittet redan uppnått målvärdet år 2014.



Figur 4. Projektets deltagande företag fördelat på bransch, projektets omsättningsmål, branschens tillväxt samt den genomsnittliga omsättningstillväxten i Västernorrlands län 2012–2014



Källa: rAps-RIS (2016), bearbetning Kontigo 2016

## Lönsamhet

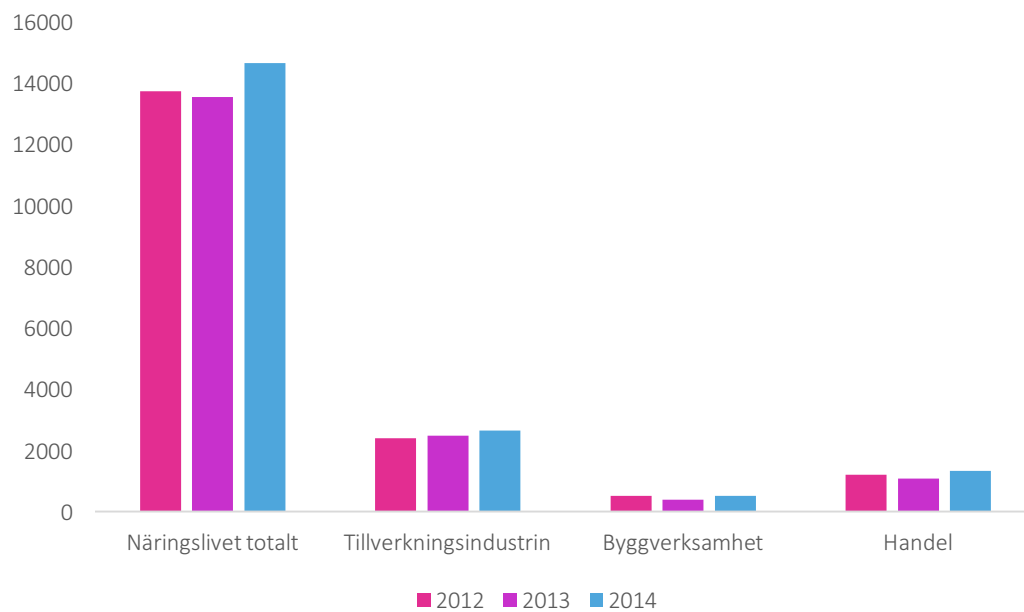
Statistik avseende indikatorn lönsamhet finns inte definierad per bransch på regional nivå. För att presentera utvecklingen för lönsamheten har Kontigo därför valt att utgå från det samlade driftöverskottet (netto) i nationalräkenskaperna och därefter beräkna det regionala driftöverskottet utifrån länets andelar av den nationella sysselsättningen per bransch.

Sett till verksamheter inom privat sektorn har lönsamhet i Västernorrland vuxit med 7 % mellan 2012–2014. För branscher med stark representation av företag i projektet har lönsamheten minskat något inom byggsektorn med (-2 %) medan lönsamheten ökat med 10 % inom såväl tillverkningsindustrin som i byggverksamheten.

Lönsamhetsökningen i Västernorrland (privat sektor) har generellt sett ökat mer under perioden 2012–2014 än projektmålets ambition på 5 % mellan 2015–2016. Såväl tillverkningsindustrin som byggindustrin överskrider vida lönsamhetsmålet mellan 2012–2014. Företag inom byggsektorn är den bransch som antas få den största utmaningen med att nå lönsamhetsmålet. Lönsamhetsmålet bör dock tolkas med försiktighet ifall de används som mått på tillväxt. Lönsamhetsutveckling speglar snarare mognaden i ett företag än expansionsfasen i ett företag. Samvariationen mellan ökad omsättning, sysselsättning och lönsamhet är generellt sett svagt.



Figur 5. Lönsamhet 2012–2014, totalt för näringslivet i Västernorrland samt för ett antal branscher



Källa: SCB, nationalräkenskaperna, rAps-RIS, bearbetning Kontigo 2016



## 4 Förväntade resultat och effekter av insatserna

Enkäten har skickats till alla deltagare som finns upptagna på Länsstyrelsens lista över medverkande aktörer i projektet. Av de 56 deltagarna har 33 deltagare besvarat enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 59 %. 31 av 49 företag finns representerat bland de deltagare som besvarat enkäten, vilket medför att 63 % av företagen representeras i svaren.

Bland de svarande är 81 % män. 57 % har en befattning som VD för företaget, 24 % är affärsområdeschef eller motsvarande, 8 % är ekonomichef medan 11 % har en annan befattning inom företaget. Hela 62 % har haft nuvarande befattning i fem år eller mer. Samtidigt har endast 38 % genomgått en liknande företagsledarutbildning. Bland de utbildningar som nämns är bland annat Framtidens företagsledare, Kraft, Strategiska nätverk samt andra icke namngivna ledarskapsprogram.

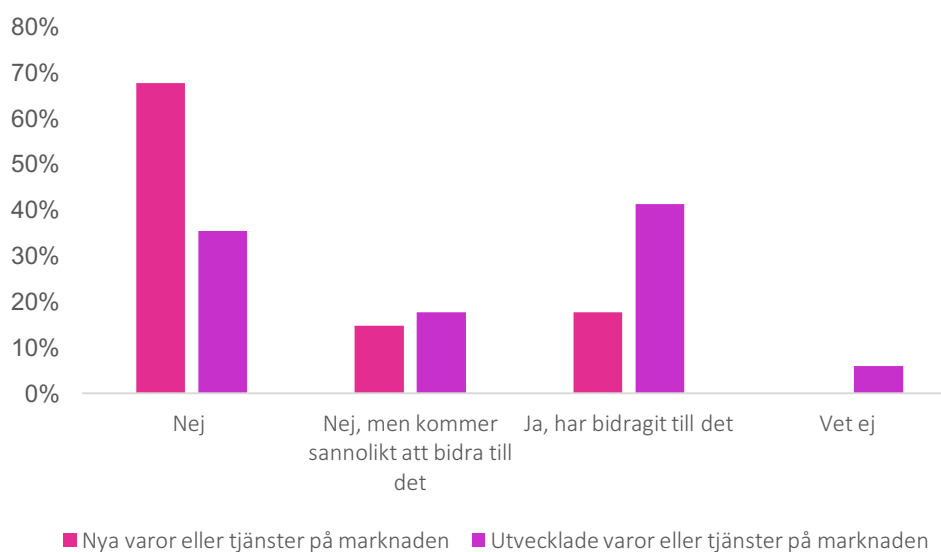
Följande avsnitt presenterar utifrån olika dimensioner deltagarnas syn på nyttan av projektet, upplevda resultat från projektet och genomförandet av projektet.

### Nyttan av projektet

#### UTVECKLING AV VAROR OCH TJÄNSTER

Drygt 40 % av deltagarna anser att projektet bidragit till att företaget utvecklat befintliga varor och tjänster. Ytterligare omkring 20 % bedömer att projektet sannolikt kommer att bidra till att företaget utvecklar sina varor och tjänster. Närmare 70 % anser att de inte kommer producera nya varor och tjänster som följd av projektet medan 20 % anser att medverkan i projektet bidragit med kunskap som bidragit till produktion av nya varor och tjänster. 15 % bedömer att medverkan i projektet på sikt kommer leda till produktion av nya varor och tjänster.

Figur 6. Deltagarnas bedömning om nya och utvecklade varor eller tjänster som ett resultat av projektet



Att deltagarna i större utsträckning förväntar sig att projektet bidrar till att utveckla varor eller tjänster, snarare än att initiera nya varor och tjänster på marknaden är förväntat. De företag som medverkat i projektet har i de flesta fall sin affärsidé och produktion igång. Att ta fram nya varor och tjänster är för flertalet därför inte aktuellt. Däremot är flera deltagare öppna med

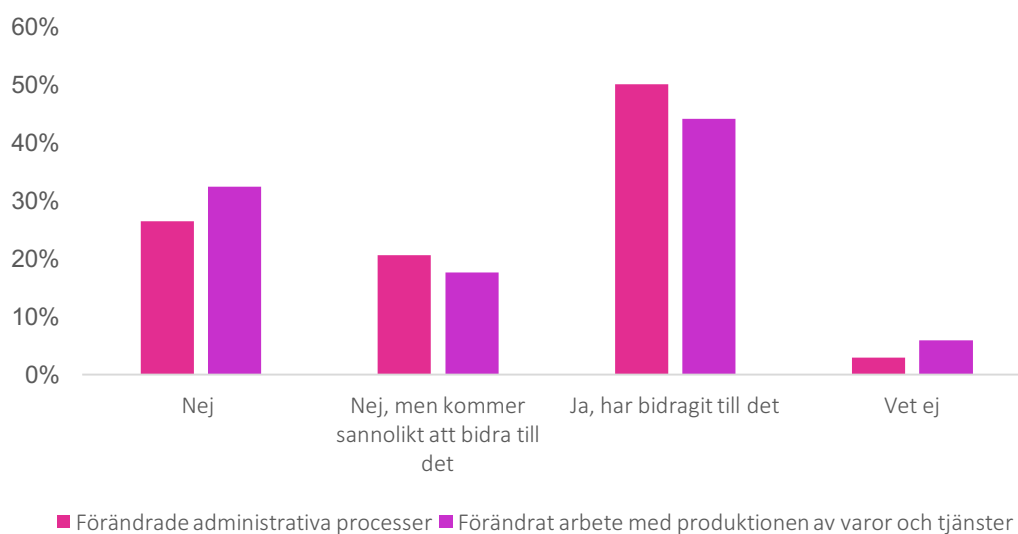


att utifrån kunskaper från projektet fortsatt utveckla de produkter och tjänster de idag levererar.

#### FÖRÄNDRADE ADMINISTRATIONS- OCH PRODUKTIONSPROCESSER

Deltagarna upplever i hög utsträckning att projektet bidragit med ökad kunskap om hur företagets administrations- och produktionsprocesser kan utvecklas. Drygt 70 % anser att företaget har eller sannolikt kommer att förändra det administrativa arbetet utifrån lärdomar i projektet. Mer än 60 % bedömer att kunskap från projektet bidragit till eller kommer bidra till en förändrad produktionsprocess inom företaget.

Figur 7. Deltagarnas bedömning om förändrade administrativa- och produktionsrelaterade processer som ett resultat av projektet



Deltagarna redovisar således en stor nytta från projektet vad det gäller kunskap kring hur arbetet kan organiseras inom företaget. Den förbättrade kunskapen om administrations- och produktionsprocesser hos deltagarna ger förutsättningar för såväl ökad omsättning som lönsamhet.

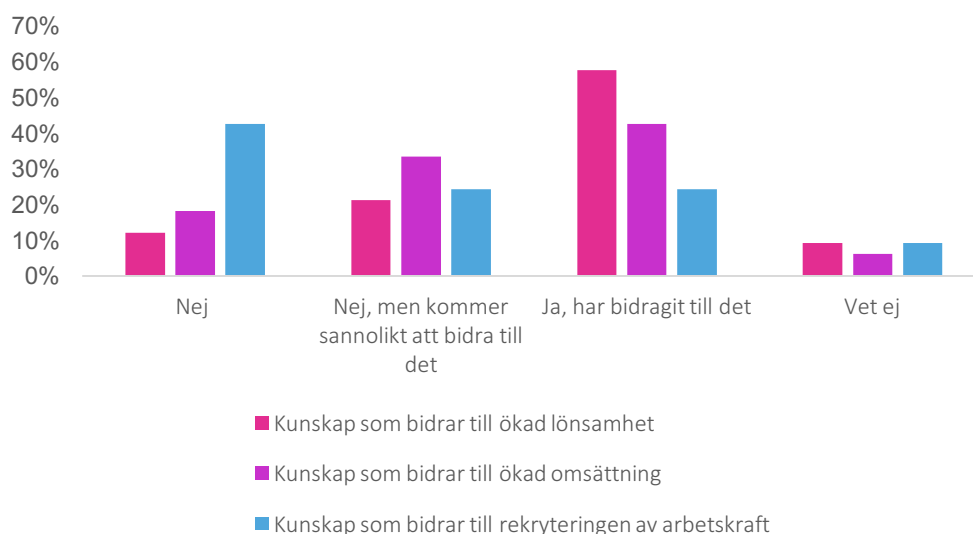
#### KUNSKAP SOM BIDRAR TILL ÖKAD LÖNSAMHET, OMSÄTTNING OCH REKRYTERING AV ARBETSKRAFT

Närmare 60 % av deltagarna menar att projektet bidragit med ökad kunskap kring hur företaget kan öka lönsamheten. Ytterligare drygt 20 % bedömer att kunskap från projektet kommer användas som på sikt ökar företagets lönsamhet. Att deltagarna upplever att projektet kommer kunna öka företagets lönsamhet relaterar sannolikt till den kunskap deltagarna relaterar till avseende projektets bidrag till utvecklade administrativa och produktionsrelaterade processer.

Drygt 40 % av deltagarna svarar att projektet bidragit med kunskap som möjliggjort en ökning av företagets omsättning och över 30 % av deltagarna bedömer att omsättningen kommer öka på sikt utifrån kunskap som projektet förmedlat. Däremot har deltagarna lägre förväntningar på hur kunskap från projektet kan användas för att rekrytera arbetskraft. Knappt hälften av deltagarna anser att det har använt eller kommer att använda kunskap från projektet i rekryteringen av personal.



Figur 8. Deltagarnas bedömning om hur projektet bidragit till kunskap om ökad lönsamhet, omsättning och rekrytering av arbetskraft



Att så pass stor andel av deltagarna bedömer att kunskap om ökad lönsamhet är ett viktigt bidrag från projektet, kan tolkas som att projektet etablerat förståelse för hur företagen bör arbeta för en långsiktig utveckling av företaget. Lönsamhet är som nämns ovan inte en vanlig indikator för att mäta tillväxten i ett företag. Att deltagarna lyfter kunskap rörande lönsamhetsfrågor kan i viss mån vara ett uttryck för att flera deltagare haft sina befattningar under relativt lång tid. Något som i sin tur kan spegla att flera av de deltagande företagen är i en mognadsfas eller i övergången mellan tillväxtfas och mognadsfas.

Att 3 utav 4 deltagare upplever att projektet bidragit med kunskap som ökar företagets omsättning indikerar att nyttan av projektet i ett tillväxtperspektiv är god. Att deltagarna i rätt låg omfattning lyfter projektets bidrag vad det gäller kunskapen om att rekrytera arbetskraft speglar sannolikt innehållet i projektet. Sett till de intervjuer som genomförts (se kommande avsnitt) relaterar deltagarna i synnerhet till den nytta projektet bidragit med avseende marknadsföring, affärsplaner, ledningsfrågor och dylikt. Frågor rörande stärkt kunskap från projektet gällande rekrytering utav arbetskraft nämns i lite utsträckning.

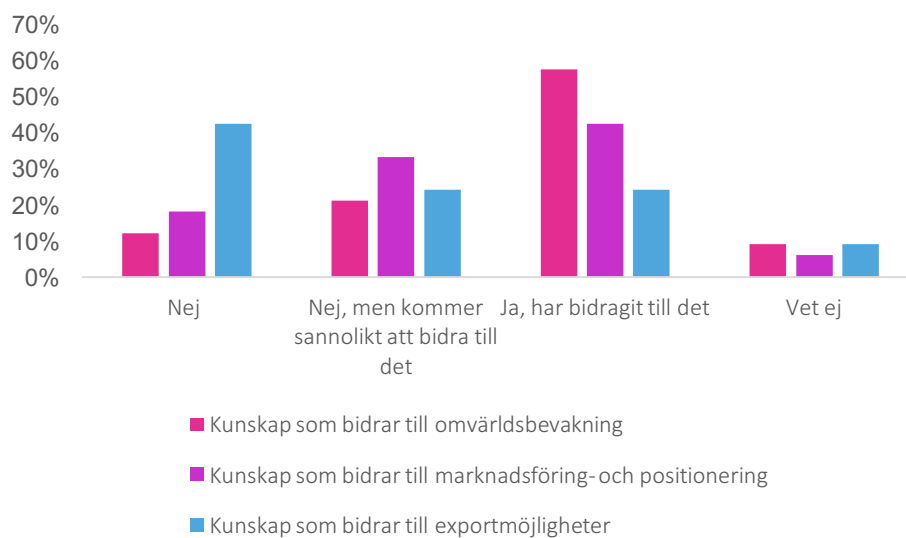
#### OMVÄRLDSBEVAKNING, MARKNADSFÖRING OCH EXPORT

Närmare hälften av deltagarna anger att projektet bidragit med ökade kunskaper kring omvärldsbevakning. Ytterligare omkring 10 %, anser att de framöver kommer kunna dra nytta av de kunskaper om omvärldsbevakning de fått genom projektet. Drygt 40 % anser att de i projektet fått kunskap som stärkt förståelsen kring marknadsföring och marknadspositionering. Mer än 30 % bedömer att de i framtiden kommer dra nytta av kunskap från projektet vad det gäller arbetet inom dessa områden. Knappt 50 % menar att de har eller kommer dra nytta från projektet vad det avser exportmöjligheter för företaget. Samtidigt bedömer drygt 40 % att de inte kommer ha nytta av den kunskap projektet bidragit med gällande exportmöjligheter för företagets utveckling.

Resultatet från enkäten indikerar att deltagarna ser frågor rörande omvärldsbevakning och marknadspositionering som sammanlänkande frågor över tid. Detta är sannolikt orsaken till att flera deltagare bedömer att den kunskap de erhållit kring omvärldsbevakning är kunskap som de redan kunnat använda medan nyttan av ökad kunskap rörande marknadsföring- och positionering ligger längre fram i tid. Att en hög andel deltagare svarar att de inte bedömer att projektet bidragit med kunskap som ökar exportmöjligheterna är troligen ett resultat av att närmare 60 % av deltagarna anger att deras företag inte bedriver export av varor eller tjänster.



Figur 9. Deltagarnas bedömning om hur projektet bidragit till kunskap kring omvärldsbevakning, marknadsföring- och positionering samt exportmöjligheter



#### ETT UTVECKLAT LEDARSKAP

En övervägande del av deltagarna ser ett förbättrat ledarskap som den främsta nyttan av att ha medverkat i projektet. 85 % av de svarande anser att projektet bidragit till att de som deltagare har kunnat förbättra ledarskapet i sitt företag. Av de företagsledare som är relativt nya nämns exempelvis att projektet bidragit till en läggna en bättre grund och säkerhet i ledarskapsfrågor. Att våga ta tag i affärsutvecklingsplaner och att formalisera det strategiska arbetet med att utveckla företaget. Också bland mer erfarna företagsledare nämns en starkt syn på det strategiska ledarskapet som ett viktigt bidrag från projektet. De mer erfarna företagsledarna poängterar vidare att projektet gett dem en ny injektion i sitt ledarskap. Oavsett erfarenhet pekar många på att de genom projektet har vågat utmana beprövade sanningar inom företaget. Enligt deltagarna har projektet medfört att de vågat tänka om i sitt ledarskap och tänka nytt kring hur exempelvis företagets affärsplaner bör utformas.

Figur 10. Deltagarnas bedömning kring projektets bidrag till ett stärkt ledarskap



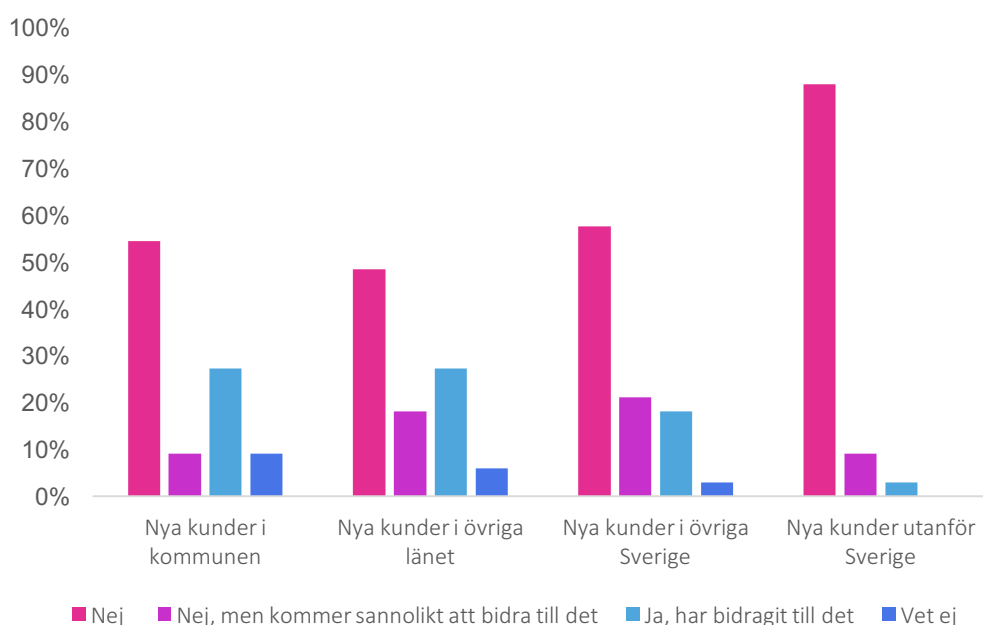


## NYA KUNDER

Omkring hälften av deltagarna menar att medverkan i projektet inte kommer bidra till nya kunder. Vare sig i kommunen, övriga länet, övriga Sverige eller utomlands. De deltagare som bedömer att de kommer få nya kunder utifrån kunskap från projektet pekar i lika stora delar på att kunderna återfinns i den egna kommunen och i andra delar av länet. Noterbart är att deltagarna sätter större tilltro till att nå fler kunder på sikt i övriga delar av länet, än i den egna kommunen. Utifrån ett regionalt tillväxtperspektiv är det intressant, då deltagarna genom projektet getts kunskap och ambition att söka sig mot en större regional marknad än tidigare. Att en något större andel deltagare på sikt söker en större försäljning mot nationella kunder än regionala och lokala kunder speglar sannolikt företagets tillväxtambitioner i allmänhet.

En övervägande majoritet av deltagarna indikerar att det inte är aktuellt att söka sig mot en internationell marknad. De fåtal företag som svarat att kunskap från projektet sannolikt kommer kunna användas för att söka sig mot nya kunder utanför Sverige är företag som redan idag är eller är på gång att etablera sig på en internationell marknad.

Figur 11. Deltagarnas bedömning kring projektets bidrag för att nå nya kunder

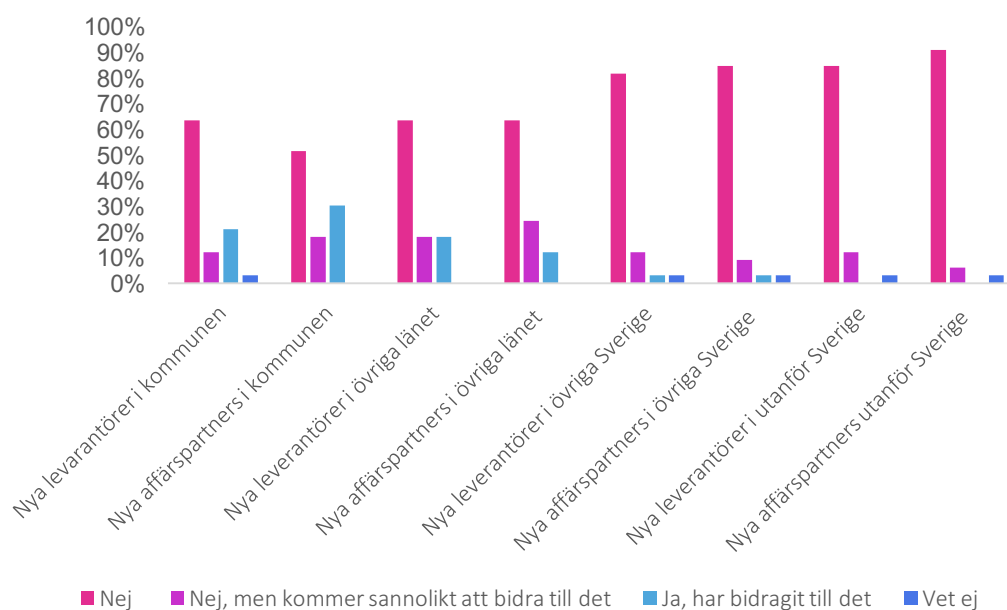


## LEVERANTÖRER, AFFÄRSPARTNERS OCH INNOVATIONSSAMVERKAN

Projektet har enligt deltagarna framförallt bidragit till nya affärskontakter och leverantörer på lokal och regional nivå. 30 % av deltagarna anser att de genom projektet funnit nya affärskontakter i den egna kommunen och omkring 20 % bedömer att de kommer göra det på sikt som ett resultat av projektet. Drygt 10 % anser att projektet bidragit till nya affärspartners i länet och närmare 25 % tror att projektet kommer bidra med det över tid. På lokal nivå anser drygt 20 % att projektet bidragit till kontakt med nya leverantörer i kommunen och knappt 20 % bedömer att de etablerat kontakt med nya leverantörer på andra håll i länet. Drygt 10 % anser att projektet bidragit till att de knutit kontakt med nya leverantörer i kommunen och närmare 20 % bedömer att projektet bidragit till nya leverantörer från övriga länet. Lite mer än 10 % bedömer att projektet kommer bidra med nya leverantörer på lokal nivå medan knappt 20 % förväntar sig kontakt med nya leverantörer på regional nivå.



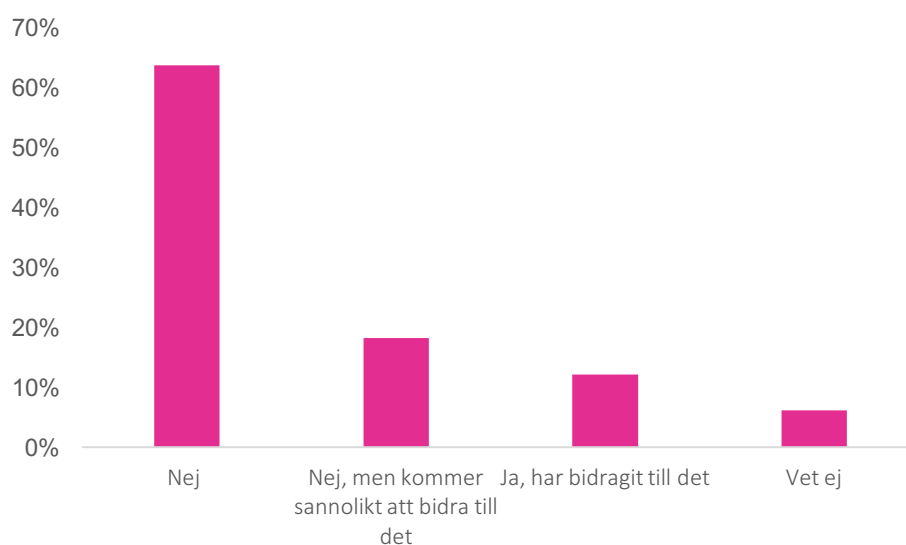
Figur 12. Deltagarnas bedömning kring projektets bidrag till att nå nya leverantörer och affärspartners



Andelen deltagare som bedömer att de kommer hitta affärspartners i övriga Sverige eller utanför Sverige utifrån sin medverkan i projektet är tämligen lågt. En bidragande orsak är att de affärskontakter som tagits genom projektet i synnerhet baseras på kontakter som deltagarna fått av varandra – eller genom tips från en annan deltagare på potentiella affärspartners eller leverantörer i den egna kommunen eller länet.

En övervägande andel av deltagarna anser inte att de genom projektet har eller kommer att öka sitt samarbete med innovationsaktörer eller stärka sin medverkan i science parks och med forskningsinstitutioner. De deltagare som refererar att samverkan har eller kommer att öka hänvisar till samverkan med Mittuniversitetet eller utifrån fortsatt samverkan med deltagande företag i projektet.

Figur 13. Deltagarnas bedömning kring projektets bidrag till medverkan i science parks, forskningsinstitutioner och/eller andra samverkan med innovationsaktörer



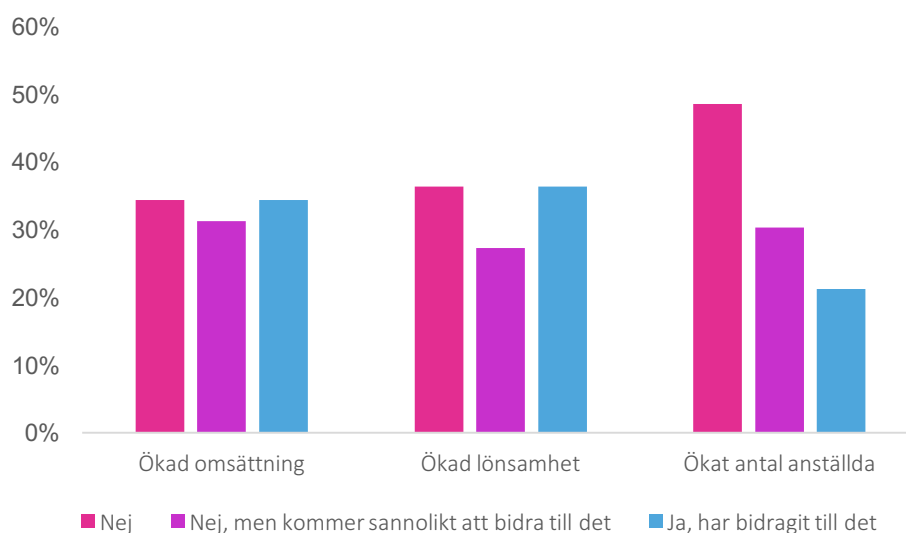
# Upplevda effekter av att medverkat i projektet

## BEDÖMD OMSÄTTNING, LÖNSAMHET OCH SYSSELSÄTTNING

Som redovisas i ovanstående avsnitt bedömer 75 % av deltagarna att projektet ger dem kunskap att öka omsättningen i företaget. 65 % av deltagarna bedömer också att omsättningen ökat eller kommer att öka efter medverkan i företaget. Knappt hälften av deltagarna ansåg att projektet bidragit med kunskap för att rekrytera ny arbetskraft. Drygt 20 % av deltagarna redovisar efter projektet en sysselsättningsökning i företaget och ytterligare 30 % bedömer att företaget framöver kommer behöva rekrytera. En relativt stor andel – 80 % - ansåg att medverkan i projektet bidragit med kunskap kring hur företaget kan bli mer lönsamt. 64 % anser också att företaget blivit eller är på väg mot att bli mer lönsamt.

Den upplevda nyttan av projektet jämfört med det bedömda utfallet kring omsättning, sysselsättning och lönsamhet matchar varandra väl. I synnerhet gäller det indikatorn omsättning och sysselsättning. Att deltagarna bedömer att kunskap från projektet, i högre grad än det bedömda utfallet påverkar lönsamheten, beror sannolikt på att lönsamhet är en faktor av strukturell karaktär som tar längre tid att justera än exempelvis omsättning och sysselsättning. Bland deltagarna i projektet anser 15 % att företagets produktionskostnader har minskat medan omkring 25 % anser att de kommer minska. När produktionskostnaderna reduceras kommer lönsamheten troligtvis att stiga, vilket påverkar lönsamhetsmålet positivt.

Figur 14. Deltagarnas bedömning av omsättning, sysselsättning och lönsamhet i företaget som en effekt av projektet

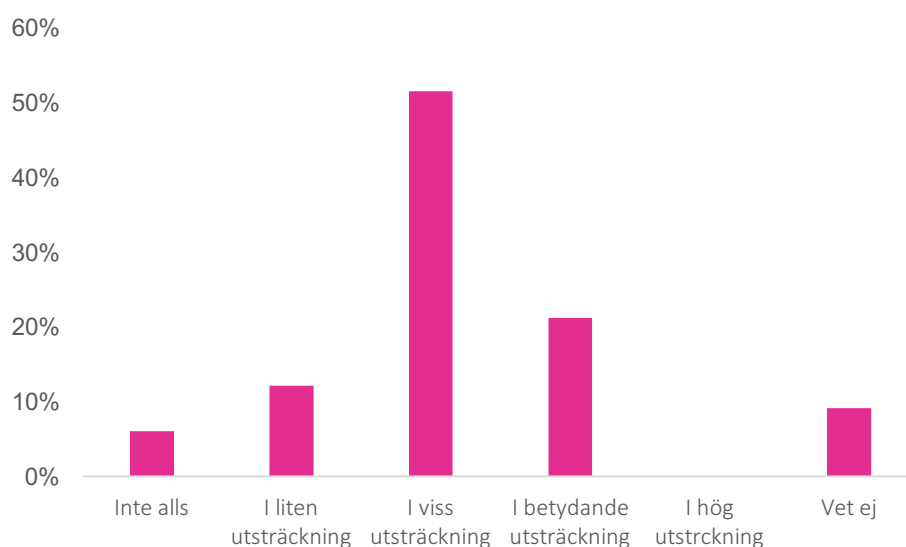


# Deltagarnas syn på projektets genomförande

## PROJEKTETS BIDRAG TILL FÖRETAGENS KONKURRENSKRAFT

En majoritet av deltagarna anser att projektet påverkat företagets konkurrenskraft i viss utsträckning eller i betydande utsträckning. Drygt 50 % menar att projektet påverkat konkurrenskraften i viss utsträckning medan cirka 20 % anser att projektet påverkat konkurrenskraften i betydande utsträckning. Omkring 5 % ser inte alls att projektet påverkat företagets konkurrenskraft i något avseende, medan drygt 10 % menar att projektet påverkat konkurrenskraften men i liten omfattning.

Figur 15. Deltagarnas syn på hur projektet påverkat företagets konkurrenskraft



Den summerande bilden indikerar att närmare 75 % av deltagarna anser att projektet varit till fördel för företagets konkurrenskraft i viss eller i betydande utsträckning. Endast en marginell andel av anser att de inte fått ut något från medverkan i projektet. Deltagarnas bedömning avseende projektets bidrag till företagets konkurrenskraft bör tolkas som välgodkänt.

## DELTAGARNAS SYN PÅ PROGRAMMETS ORGANISATION, KVALITET OCH KUNSKAPSLIVERANS

En övervägande andel deltagare anser att projektet visar god organisation och kvalitet även om det finns en viss spridning i svaren kring hur projektet bedöms. Noterbart är dock att deltagarna anser att projektet uppfyller förväntningarna kring organisation och genomförande, i något högre utsträckning än förväntningarna kring de kunskaper som deltagarna hoppats nå genom medverkan i projektet. Resultatet är något överraskande då deltagarna generellt sett i enkätens tidigare delar påstått att projektet bidragit med förnyad kunskap kring en rad frågor viktiga för företagets tillväxt. En faktor som kan förklara ett något lägre snittbetyg för "kunskap", är den lilla andel deltagare som inte alls anser sig ha fått någon kunskap från projektet. En annan faktor som är viktig att relatera till är att det snarare är organisation och kvalitet i projektet som ges mycket bra omdömen, än det är erhållen kunskap som sammantaget ges låga.

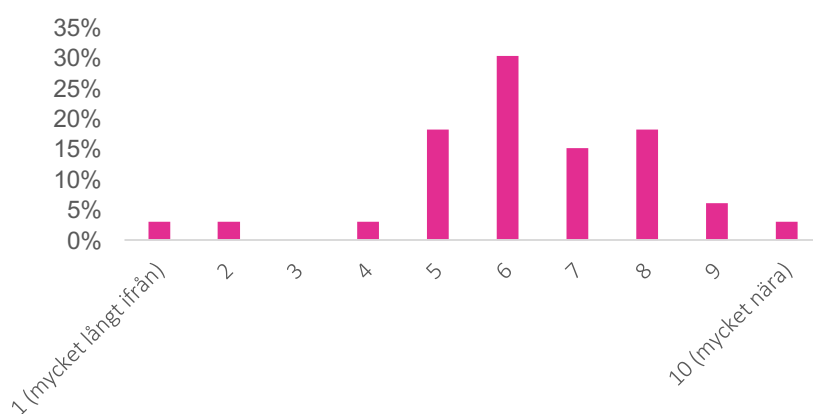


Figur 16. Deltagarnas syn på olika aspekter i programmet



Summerat får den övergripande kundnöjdheten som deltagarna ger programmet anses vara god. Närmare 75 % av deltagarna bedömer medverkan i programmet, på den övre delen av skalan som går från "mycket långt från hur jag ser på ett idealt program" till "mycket nära ett idealt program"

Figur 17. Deltagarnas syn på programmet relativt deras syn på ett optimalt program



## 5 Deltagarnas syn på insatserna

Kontigo har som ett led i utvärderingen av "Tillväxtföretag i Västernorrland" intervjuat 20 personer som deltog i projektet. Nedan presenteras en sammanfattad bedömning av vad respondenterna anser om sitt deltagande, deras syn på programmet uppbyggnad och de effekter som deltagarna upplever att medverkan i projektet hittills haft på företagen. För citaten hämtade från intervjuerna har en indelning av storleken på intervjupersonernas företag gjorts där mindre företag definieras som 1–6 anställda, medelstort företag 7–14 anställda och större företag 14 anställda eller fler.

### Medverkan i projektet

De flesta företag presenterades för projektet genom kommunens näringslivskontor. Många av deltagarna är Vd vid företaget eller sitter i ledande ställning inom företaget. Några av respondenterna har som nämns ovan tidigare deltagit i liknande utbildningsinsatser men de flesta har inte tidigare genomgått en liknande utbildning.

En klar majoritet av de som intervjuats anser att den möjlighet till lärande och utbildning som programmet erbjöd var det som lockade dem att delta. Ett stort antal lyfter även möjligheten till kontaktskapande och nätverkande som anledningen till att de valde att delta. I några fall, när respondenten varken varit Vd eller haft ett ägande i företaget, uppges att just företagets ägare eller Vd medverkat vid liknande utbildningar förut – och att denne bedömde att projektet vore bra för att täcka behovet av fortbildning för medlemmarna i övriga ledningsgruppen.

*"Jag tyckte det verkade relevant och att ämnena var bra. Men kanske framförallt för att kontakten och relationen man skapar med andra företag i närområdet är bra." – medelstort företag*

### Nyttan av programmet

En nytta som många respondenter nämner är att de skapat nya nätverk och knutit nya kontakter med andra deltagande företag. Flera deltagare uppper att de skapat nätverk och återträffar efter projektets slut genom att starta exempelvis lokala nätverk med projektdeltagare från samma ort. För deltagare som idag inte medverkar i ett nätverk med tidigare projektdeltagare uppmärksammas i intervjuerna önskemål om fler formella återträffar för att säkerställa den fortsatta lärandeprocessen. Också bland deltagare som idag är delaktiga i ett nätverk efterfrågas av vissa en mer formell samordning för att säkra upp det långsiktiga och kontinuerliga erfarenhetsutbytet mellan deltagare i projektet.

Majoriteten av de intervjuade anser att nyttan främst är på ett personligt plan. Man menar sig ha fått möjlighet att förkovra sig, repetera kunskaper, lära sig mer om områden som sälj, affärsutveckling och -strategi samt utveckla sitt personliga ledarskap. Flera menar också att man under projektets gång fått inspiration till interna förändringar/omorganiseringar i företaget. Däremot har man i de flesta fallen inte haft möjlighet att implementera dessa förändringar så nära inpå projektets slut, eller anser att det för tidigt att uttala sig om effekterna av det.

*"Mycket av nyttan är mental och handlar om frågor som vilken ställning har jag i företaget, och vilken roll ska jag ha som företagsledare? Nyttigt även att se hur andra jobbar, det har hjälpt en se att man har samma funderingar som andra, oavsett bransch. Och att förstå hur man ska tolka sitt företags marknadsposition. [...] små saker man plockat upp, många olika detaljer man kan rätta till. Små steg som ger större effekter längre fram och gör att man sparar tid." – mindre företag*

Många anser att man främst tillgodogjort sig nytt kunnande genom samtalen och de resonemang som förts i mindre grupperna. Ytterligare ett antal personer pekar på specifika lärandemoment, såsom kurser kring företagsekonomi, försäljning, ledarskap och organisation.



Ett stort antal deltagare som intervjuats anser dock att projektet inte haft någon påtaglig betydelse på företagets utveckling. Deltagandet i projektet har helt enkelt legat i linje med det utvecklingsarbete som pågår i företaget – eller så har det i nuläget gått för kort tid för att de ska kunna utröna någon konkret betydelse för företagets utveckling. Flera mindre och medelstora företag understryker å andra sidan att sådant som togs upp under utbildningen gett en bekräftelse på huruvida satsningar deltagarna funderat på är värda att gå vidare med eller inte.

*”Vissa saker jag planerat eller funderat på har jag fått bekräftat, andra detaljer har jag kommit på att jag kan förbättra.” – mindre företag*

## Resultat av programmet

Som nämndes tidigare är det få respondenter som kan peka på direkta effekter av att ha deltagit i projektet. I vissa fall anser informanten att de fått inspiration till nya arbetssätt, även om långt ifrån allt hunnit implementerats än. I de fall där idéer från projektet omsatts i faktisk implementering har det främst rört administrativa frågor.

*”Ja, en del kring personal och HR. Där plockade jag upp saker att tänka på. En grej vi gjorde efter kursen var bl.a. att komplettera vår personalhandbok” – mindre företag*

*”Jag har delat upp mitt bolag i två bolag numera [...]. Det var flera grejer som hände samtidigt, där denna utbildning var en bit, som ledde till att jag genomförde uppdelningen. Det har gått mycket bättre sen jag gjorde detta. På utbildningen fick man bekräftelse kring sådana tankar och blev peppad på att ta fler steg.” – medelstort företag*

Deltagarföretagen har överlag svårt att härleda direkta ekonomiska effekter från projektet. Man menar sig inte ha påverkats så kraftigt av deltagandet, att det är för tidigt att uttala sig om eller att det är svårt att isolera projektets resultat från övriga faktorer som påverkat deltagarnas företag. I några fall har nya affärer skapats som ett direkt resultat av projektet och i några enskilda fall har kunskap utifrån projektet lett till nyanställningar. Ett par deltagare uppger att deltagande i projektet bidragit till ökad omsättning eller lönsamhet.

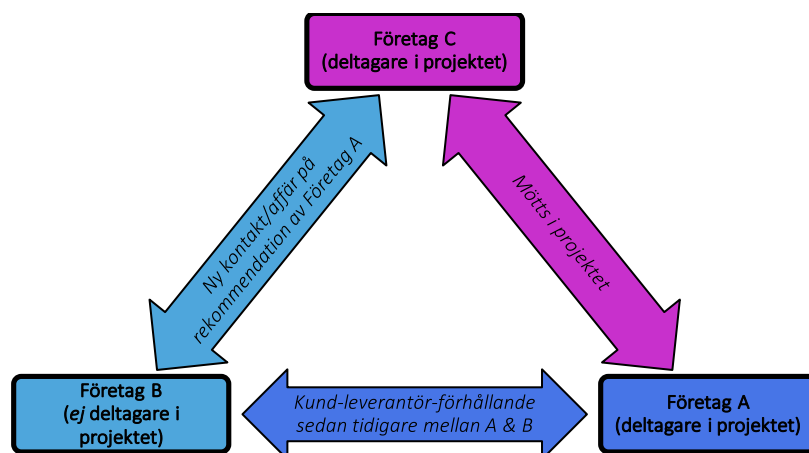
Satsningar på export och internationalisering tycks inte ha ökat som följd av projektet. De deltagare Kontigo pratat med menar att man i efterhand inte lagt mer fokus på utländska marknader än innan projektet. Många anser att det inte är aktuellt att titta på andra marknader i nuläget, andra menar att företaget håller på att försöka slå sig in på nya marknader – men att första steget i den processen är att öka sin försäljning över resten av länet eller att nå hela Norrland med sin försäljning.

Ett par företagare lyfter vad de kallar 3:e-handseffekter som ett viktigt bidrag från deltagande i projektet. Då deltagarna genom projektet träffat andra företagare i kommunen och länet har deltagarna fått insikt i varandras verksamheter vilket skapar tillit. Genom de ökade förtroendet som skapats genom projektet menar deltagarna att det blivit enklare att rekommendera varandra till 3:e parts företag – företag som inte deltog i projektet men som däremot känner någon projektdeltagare. Principen för projektets bidrag kring 3:e-handseffekter illustreras i figur 18 nedan.

*”Affärer är en sak, men även utbyggt nätverk. Att alla får tillgång till fler nätverk gör det lättare att komma in på nya marknader eller geografier.” – mindre företag*



Figur 18. Principskiss på 3:e handseffekter



## Genomförande och innehåll

De flesta deltagarna som intervjuats anser att informationen inför programstart var tillräcklig och få har anmärkningar vad gäller kommunikationen kring programmet. En vattendelare är dock gruppindelningarna som gjordes, där vissa anser att de inte var optimalt ihopsatta. Bland de medelstora företagen, varav vissa tillhör större rikstäckande koncerner, har vissa beskrivit det som svårt att få ut någon substans i diskussioner med lokala fåmansföretag eftersom deras verksamheter har få likheter. En enmansföretagare uppger snarlik problematik, att det varit svårt att relatera till förda diskussioner inom projektet och att möta de kursmoment som riktades mot företag med fler anställda. En kritik har också varit att indelningen gjort att företag från helt olika branscher, med få kontaktytor, suttit i samma grupper.

Åsikterna kring gruppindelningen har dock ganska stora variationer. Ett antal företagare menar att det varit positivt med en inblick i branscher som är olik den egna verkligheten. Genom blandningen av företagskaraktäristika har det uppstått inspiration till nya, kreativa problemlösningar – eller, som vissa deltagare säger, att många utmaningar är universella och inte branschspecifika. Alla brottas med liknande utmaningar och då finns ett värde i att höra hur företrädare från andra branscher jobbar med problemlösning. En respondent med stort försäljningsansvar inom sitt företag, pekar på värdet i att få en inblick i andra branschers verkligheter – då personen ser alla företagstyper som potentiella kunder anser personen sig kunna bli bättre säljare genom att lära sig om vardagen i olika branscher.

*”Det hade varit bättre om man delade in företagsgrupperna mer genomtänkt, t.ex. i form av branschgrupper. Det hade nog gett större utbyte. Det blir svårt när ett enmansföretag och en firma med 100 anställda ska diskutera och få utbyte, man sitter i olika världar.” – större företag*

*”Det går alltid att fundera över hur man sätter ihop företagsgrupperna. /Ibland/ kände vi att många inte riktigt förstod vad vi gör och står för. Men ibland är det bra också att få konfronteras med dem som jobbar med helt skilda saker, det skapar dynamik.” – medelstort företag*

Överlag anger de flesta Kontigo talat med att de är nöjda med projektets upplägg och anser att de nyckelområden som valts ut varit relevanta. Att den upplevda relevansen av olika utbildningsmoment skiljer sig åt mellan respondenterna, beroende på vilka branscher de verkar inom, är kanske inte förvånande. De flesta uppger ändå att de hittat intressanta delar att ta med sig från varje område. Kunskapsnivån inom blocken har enligt de flesta legat på en bra nivå. Det nyttigaste upplever deltagarna





varit när fokus legat på praktiska exempel inom företagande. En del anser att vissa utbildningsblock haft lite för stor akademisk/forskningsinriktad prägel, och att detta har varit svårare att ta till sig.

Programmets format får klart godkänt menar en majoritet av de tillfrågade företagarna. En viktig aspekt som många lyfter är att programschemat lagts från lunch till lunch, med övernattnin emellan. Detta format har givit möjlighet till socialt umgänge, kontaktskapande och informella diskussioner mellan företagarna på kvällarna. Just denna bit av programmet ställer sig deltagarna mycket positiva till. Samtidigt påverkas två arbetsdagar av lunch till lunch-upplägget, vilket ett mindre antal respondenter påpekat vara negativt.

*”Lunch-lunch-tänket är bra. Det var bra, för det gav fria kvällar för andra aktiviteter och samtal företagen emellan.”*  
– medelstort företag

Sammanfattningsvis ges inga synpunkter om att projektet skulle saknat något specifikt moment. Deltagarna menar att det gäller att försöka ta till sig av alla momenten, oavsett vilket sakområdet är, och att denna typ av utbildning blir vad man själv gör det till.

## Samhällsekonomiskt bidrag

Deltagarna kan endast i ett fåtal fall peka på att lokala inköp skulle ha ökat som en följd av projektet. I några fall lyfter deltagarna specifika köp som gjorts från andra projektdeltagare. Detta har då handlat om mindre inköp såsom körjournaler, larm-system, alkohåls och kontorsmaterial. Flera menar att man redan innan projektet strävade efter att göra så många inköp som möjligt från lokala leverantörer något som lett till att det samhällsekonomiska bidraget från projektet blivit små.

Även om det samhällsekonomiska bidraget i nulåget är litet, bör de samhällsekonomiska effekterna från projektet bedömas i ett längre perspektiv. Deltagarna anser att projektet på sikt bör kunna leda till samhällsekonomiska effekter inte minst utifrån de så kallade 3:e-handseffekter som uppstått inom projektet, att ledarskapet bland företagen stärks och att ambitionen om ökad regional försäljning operationaliseras.

De företag som Kontigo pratat med är också eniga om att projektet påverkar länets tillväxt positivt. Det är en kombination menar många, där kunskapen om de verktyg som presenterats under projektet är viktigt men också det faktum att deltagarna har träffat andra företagare, knutit kontakter och gemensamt resonerat kring utmaningar. Att representanter från offentliga aktörer funnits med under utbildningen menar vissa också har lett till förbättrad relation mellan offentligheten och företagare även om företagarna samtidigt anser att kontakterna mellan företag och offentliga beslutsfattare redan innan projektet varit bra. En deltagare kommenterar projektets bidrag till stärkt regional tillväxt på följande sätt:

*”Ja, det kanske inte händer efter första året – men i långa loppet. Mer långsiktig effekt, det kanske inte skapar nya affärer första dagen. Vissa gjorde säkert förvisso affärer redan första dagen, beror på bransch. Men personligen tror jag det kommer ha effekt, men att det kommer ta några år.”* – Större företag



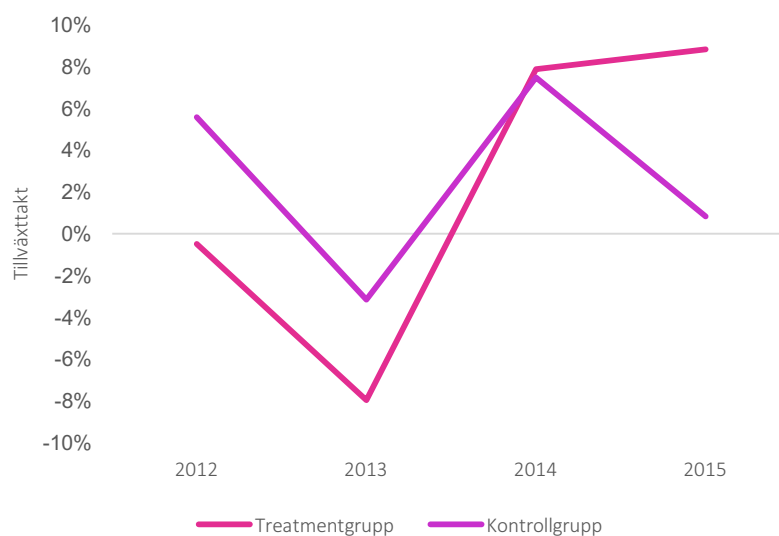
# 6 Insatsernas resultat och effekter

## Resultatanalysen

Resultatanalysen är en deskriptiv analys av tillväxten för målvariablerna *omsättning, sysselsättning, lönsamhet*. Utifrån analysen kan jämförelser göras av utvecklingen över tid mellan treatmentgruppen och en noggrant matchad kontrollgrupp. Det går dock inte dra generella slutsatser om effekter av stödet utifrån resultatanalysen – sådana slutsatser presenteras istället i den efterföljande effektanalysen.

När vi jämför tillväxten för målvariablerna i treatmentgrupp och kontrollgrupp under perioden innan insats och efter insats framkommer flera intressanta tendenser. Treatmentgruppen har genomgående haft en snabbare sysselsättningstillväxt än kontrollgruppen. Däremot har kontrollgruppen haft en snabbare tillväxt i omsättning och lönsamhet fram till det bokslutsår som slutar 2014 och alltså ligger i slutet av insatsen. För 2015 uppvisar treatmentgruppen för samtliga variabler en snabbare tillväxttakt än kontrollgruppen. Noterbart är även att trenderna för de två grupperna följer varandra relativt väl, ett tecken på att företagen i kontrollgruppen liknar företagen i treatmentgruppen och därför påverkas på ett liknande sätt av samma omvärldsförändringar.

Figur 19. Omsättningstillväxt (% per år) 2011–2015

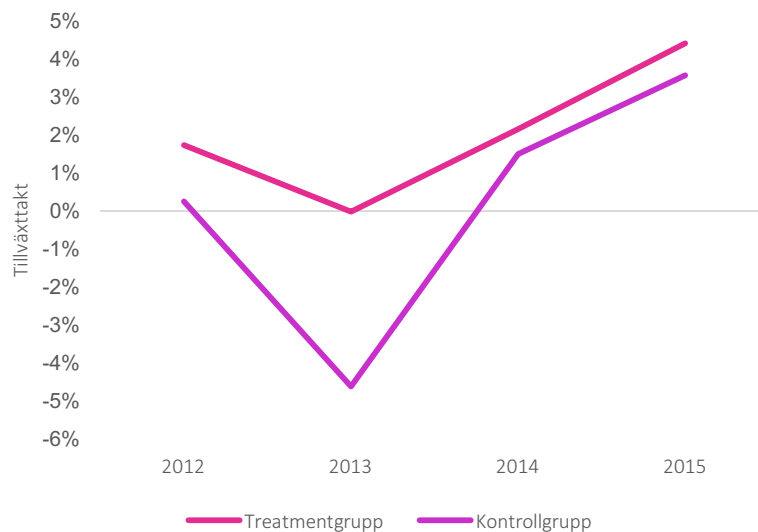


Not: Tillväxttakten 2011–2012 syns för år 2012 i diagrammet

Treatmentgruppens nettoomsättning minskar under 2012 och 2013 – under 2013 relativt kraftigt med runt 8 procent. Samtidigt uppvisar kontrollgruppen en mer positiv eller mindre negativ utveckling av omsättningen även om trenden följer treatmentgruppen. För 2014 ökar bägge gruppernas omsättningstillväxt kraftigt men ökningen är betydligt större för treatmentgruppen. För 2015 är kontrollgruppens omsättningstillväxt betydligt lägre än 2014 medan treatmentgruppen behåller sin höga tillväxttakt.



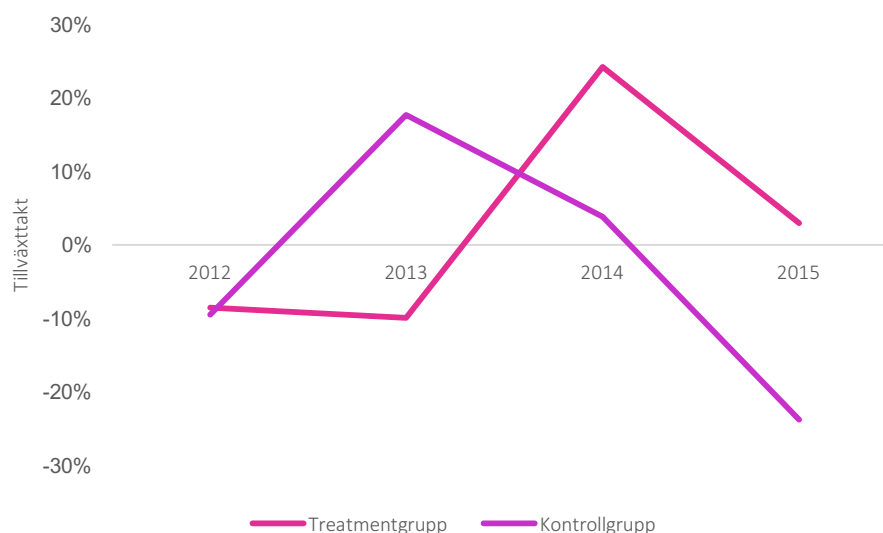
Figur 20. Sysselsättningsstillväxt (% per år) 2011–2015



Not: Tillväxttakten 2011–2012 syns för år 2012 i diagrammet

Sysselsättningsstillväxten följer samma trend i bägge grupper, men nivån på tillväxten är konstant lägre i kontrollgruppen över tidsperioden. Tillväxttakten ökar i båda grupperna under 2014 och 2015. Mot slutet av perioden konvergerar dock tillväxttakten mellan de två grupperna och rent deskriptivt ser det ut som att kontrollgruppens tillväxttakt kommer ikapp treatmentgruppens.

Figur 21. Lönsamhetsstillväxt (% per år) 2011–2015



Not: Tillväxttakten 2011–2012 syns för år 2012 i diagrammet

Företagen som tagit del av insatsen hade en jämförbar eller lägre lönsamhetsstillväxt för 2012 och 2013 än jämförbara företag. Men för 2014 ligger treatmentgruppens tillväxt väsentligt över kontrollgruppens, en skillnad som ökar ytterligare under

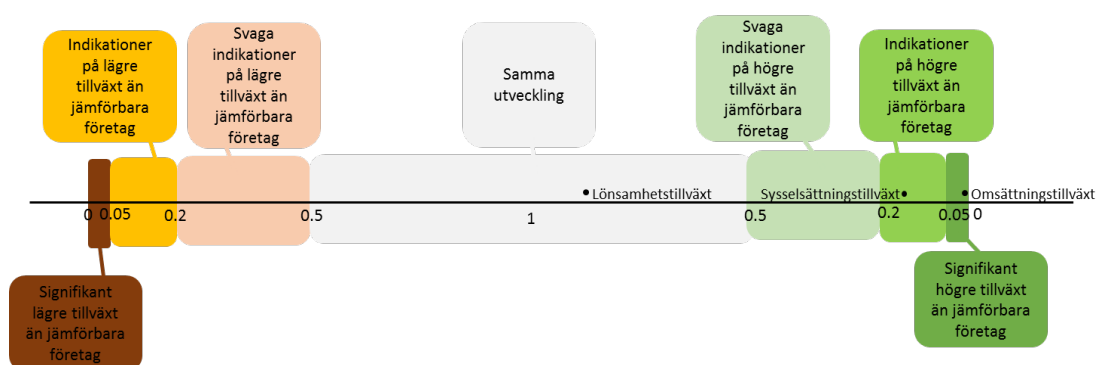


2015. Lönsamheten är dock ett volatilt mått vilket gör det svårt att dra några slutsatser utifrån tillväxttakten enskilda år – det är dock intressant att den trend vi ser i omsättningstillväxten i hög utsträckning speglas i lönsamhetstillväxten.

## Effektanalys

Resultaten av Kontigos effektanalys presenteras i figur 22 och tabell 1. För nyckeltalen för vilka vi mätt projektets effekter på – lönsamhetstillväxt, omsättningstillväxt och sysselsättningstillväxt - visar analysen på en bättre utveckling bland företagen som tagit del av insatsen i jämförelse med kontrollgruppen. För lönsamhetstillväxten är dock skillnaderna synnerligen insignifika - vi kan alltså inte dra några slutsatser om en skillnad i lönsamhetstillväxt utifrån vår analys. Även tillväxten i sysselsättning är bättre bland de företag som tagit del av insatsen. Effekten är dock insignifikant men här finns relativt starka indikationer på att insatsen haft positiva effekter på deltagande företag. För omsättningsvariabeln finns däremot signifikanta positiva effekter.

Figur 22. Signifikansskala för effektanalysen



Figur 22 visar intuitionen bakom utvärderingen av huruvida insatsens effekter på lönsamhet, omsättning och sysselsättning är signifikanta. Genom effektanalysen ges värden på en skala från en signifikansnivå längst till vänster i figuren – där det med 100 procents säkerhet kan säga att insatsen har haft en negativ effekt på företagen för den givna variabeln. Värdena placeras sedan längs skalan vidare längst till höger i figuren – där vi med 100 procent säkerhet kan säga att insatsen haft en positiv effekt på företagen. Ett värde i mitten av skalan indikerar således att vi inte uppmätt några effekter av insatsen medan värden till vänster på skalan indikerar negativa effekter och värden på skalans högra halva indikerar positiva effekter. Det är dock endast estimerade effekter som hamnar i det brunrödmarkerade området längst till vänster och i det mörkt grönmarkerade området längst till höger som gör att nollhypotesen kan förkastas (att insatsen inte ger några effekter) och med god säkerhet säga att insatsen haft effekter på företagen.

Tabell 1. Resultattabell där signifikansen (p-värdet) ger värden från 0 (0 % signifikans) till 1 (100 % signifikans). Minvärde till maxvärde anger ramarna för ett 95 % konfidensintervall.

Variabel	Signifikans	Minvärde	Maxvärde
Lönsamhetstillväxt	0,907	-0,168	0,189
Sysselsättningstillväxt	0,157	-0,111	0,692
Omsättningstillväxt	0,013	0,191	1,504



De signifikanta effekter som ges av effektanalysen gäller omsättningstillväxten där effekten av insatsen är att betrakta som mycket signifikant med en signifikansnivå på 1,3 procent, värde 0,013 i tabell 1. Det innebär att det med 98,7 procents säkerhet kan bekräftas att insatsen haft en positiv effekt. För sysselsättningstillväxten finns en signifikansnivå på 15,7 procent vilket indikerar ett konfidensintervall på cirka 84 procent, alltså att det med 84 procents säkerhet kan sägas att insatsen haft en effekt på sysselsättningen. För att kunna tala om signifikant effekter krävs dock en signifikansnivå på 5 procent – effekten är alltså insignifikant. För lönsamheten är effekterna att betrakta som helt insignifikanta och det går därför inte att uttala sig om effekten av lönsamheten i någon riktning.

Tidiga effekter på omsättningen är i linje med resultat från tidigare studier av expansiva tillväxtföretag och effekter av företagsfrämjande insatser och stöd. En växande omsättning är en indikator på att företaget gått in i en expansiv fas där investeringar och/eller försäljning ökar. En växande sysselsättning utgör också en tidig indikator på tillväxt men effekterna på sysselsättningen kommer vanligen något senare än effekter på omsättning. Detta då en växande försäljning och mer effektivt utnyttjande av befintligt humankapital vanligen kommer innan nyanställningar. Även här ligger de positiva men insignifikanta effekter i analysen i linje med vad som är förväntat. Sannolikheten att också sysselsättningseffekterna varit signifikanta hade mot bakgrund av de signifikanta effekterna på omsättningen - troligen ökat om effektanalysen gjorts något längre fram i tid.

Det går däremot inte att se några effekter av insatsen på företagets lönsamhet. Lönsamhet är ingen tillväxtindikator och korrelerar inte nödvändigtvis med varken omsättning eller sysselsättning (som däremot korrelerar med varandra). Ökad lönsamhet är inte heller alltid prioriterat i en expansiv tillväxtfas - strategier för att kostnadseffektivisera och öka produktiviteten hör typiskt sett till en mognadsfas.



## 7 Slutsatser och lärdomar

Projektet "Tillväxtföretag i Västernorrland" genomfördes under perioden 2012–2014. Projektets huvudsakliga syfte var att skapa fler konkurrenskraftiga och växande företag, fler arbetstillfällen i länet samt en växande lokal ekonomi. Därutöver avsåg projektet att öka kompetensen hos Länsstyrelsen och de deltagande kommunerna för hur de på bästa sätt bör arbeta för att stärka tillväxtföretagen i länet. Effektmålet för insatserna var att medverkande företag ska kunna redovisa en ökad omsättning med 10 %, ökad sysselsättning med 5 % och en ökad lönsamhet med 5 % 2 år efter att de deltagit i projektet.

Kontigo konstaterar att projektet har uppskattats av deltagarna. Inte minst upplever deltagarna att mötet med andra företagare under genomförandet av projektet varit värdefullt. Deltagarna ger projektet höga omdömen och anser att projektformen utgör ett viktigt bidrag i det regionala tillväxtarbetet. Vi anser också att formen för insatsen är intressant och tror att den typ av insatser som projektet representerar är värdefullt i det regionala tillväxtarbetet. Kontigo menar att projektet bidragit med ett forum där samtal mellan aktörer som annars inte träffats har kunnat genomföras. Resultatet har blivit bättre kännedom om varandra men också ökade insikter om hur andra företag inom andra branscher och i andra storleksklasser möter de utmaningar och möjligheter som det egna företaget själva möter. Att övningarna i projektet blandat företag från olika branscher och i olika storlekar bedömer Kontigo varit uppskattat. Trots det finns deltagare som anser att samtalen gett mer om de genomförts med företag i samma storlek.

Att företagen fått ökad insikt om varandra, anser Kontigo vara ett betydelsefullt resultat från projektet, då tilliten mellan företag i en region, påverkar den regionala tillväxten positivt. Kontigo anser dock att många företag har önskemål om att fortsätta träffas efter projektet. Företagens utblick framåt i tid, är också att de regionala samarbetena kommer att öka som ett resultat av projektet. Kontigo bedömer att det finns anledning att fundera kring om ansvarig regional utvecklingsaktör alternativt kommunerna eller lokala och regionala aktörer tillsammans skulle behöva ta ett fortsatt samlat ansvar för träffarna, för att säkerställa långsiktigheten i nätverkandet. Vad det gäller projektets bidrag till ökad samverkan mellan företagen och offentliga aktörer upplevs inte det som en betydande del av projektets resultat. De flesta deltagarna menar att de redan innan projektet haft goda relationer med offentliga aktörer i länet, vilket sannolikt bidragit till att dessa kontakter tonats ner i bedömningen av de nya relationer som företagen tillskapat under projektet.

Kontigo kan slå fast att projektet framförallt byggt kunskap på ett individuellt plan. Deltagarna har fått möjlighet att repetera kunskaper, lära sig mer om områden som sälj, affärsutveckling och -strategi samt utveckla sitt personliga ledarskap. Kontigo anser att projektets främsta bidrag till den regionala tillväxten också främst ligger i det stärkta ledarskap som insatserna genererat. Kunniga ledare som lyfter blicken, tänker strategiskt och vågar utmana gamla sanningar är viktiga ingredienser för att nå kontinuerlig utveckling på såväl lokal som regional nivå. Sett utifrån insatsernas bidrag till ett stärkt ledarskap, bör projektet ses som framgångsrikt i ett såväl lokalt- som regionalt tillväxtperspektiv.

Något som inte framgår med sådan tydlighet som Kontigo förväntat är hur projektet påverkat företagens innovationskraft, internationaliseringsförmåga och exportambitioner. En övervägande majoritet av deltagarna menar att projektet inte bidragit till att företaget ökat sina ambitioner med att nå ut på en internationell marknad. Orsaken till att frågan kring en ökad internationell försäljning varit svag bland deltagarna, kan sannolikt tillskrivas verksamhetsinriktningen på de företag som medverkat i projektet. Flera av de medverkande företagen har som ambition i närtid att positionera sig starkare på en regional och därefter nationell marknad. Frågan om internationalisering ligger därför långt fram i tid. Bland de företag som redan idag verkar på en internationell marknad finns redan utarbetade strategier vilket gör att endast ett fåtal av deltagarna anser att de ytterligare kommer att stärka sina internationella ambitioner utifrån de kunskaper de erhållit i projektet. På samma sätt så verkar företagens inriktning uppföljningens resultat som endast pekar på svaga exportökningar som en del av projektet. Företagen i projektet är primärt inriktade mot en lokal, regional och viss mån nationell marknad vilket gör att frågan om projektets bidrag till exempelvis ökade exportintäkter för många blir en icke-fråga. Vad det avser projektets bidrag till ökad innovationskraft är Kontigos bedömning att företagens syn på innovation inte ökat i någon större omfattning som del av projektet. Endast en marginell del av företagen menar att de som ett resultat av projektet har eller kommer att söka sig mot innovationssamarbeten inom exempelvis science parks eller forskningsinstitutioner. Samtidigt konstaterar Kontigo att många av de medverkande företagen i hög utsträckning bedriver "vardagsinnovationer" som ett resultat av projektet, i termer av



förändrade administrativa processer eller produktionsprocesser. Kontigo anser att dessa innovationer också bör uppmärksammas, då de bidrar till nya sätt att driva och genomföra verksamheter inom företagen. Denna form av "vardagsinnovation" är en form av innovationskraft som är nog så viktig i ett långsiktigt kontinuerligt tillväxtarbete.

Projektet har bidragit till kunskap kring hur företagen kan öka sin omsättning, sysselsättning och lönsamhet vilket också bekräftar av deltagarna. Huruvida effektmålen i projektet uppnåtts kan ännu inte läsas av fullt ut, då mätvärdena är satta till år 2016, d v s under innevarande år. Detta medför att de resultat- och effekter som Kontigo uttalar sig om härrör bokslutsåret 2015 och därför kan förändras efter att företagen redovisat sina bokslut för 2016.

Kontigos analys kan dock konstatera att de företag som medverkat i studien når en högre omsättningstillväxt under år 2015 relativt de företag som inte medverkat i projektet. Omsättningsresultatet för i projektet medverkande företag är 9 % under 2015. Trenden sett till variabeln omsättning är positiv men avtagande för den grupp företag som medverkat i studien. Beroende på den fortsatta utvecklingen i branscherna, är bedömningen att projektmålet avseende en 10 procentig ökning till och med år 2016 är nåbart. Sysselsättningsmålet är satt till en 5 procentig ökning fram till 2016. Under år 2015 är sysselsättningstillväxten 4 % och tilltagande. Vad som kan konstateras är att de företag som inte medverkat i projektet har en bättre sysselsättningstillväxt sedan 2014 relativt de deltagande företagen. I slutet av den observerade perioden verkar de båda grupperna konvergera i tillväxttakt. Lönsamhetstillväxten har under åren 2012 och 2013 varit avsevärt lägre bland de företag som medverkat i projektet jämfört med kontrollgruppen. Under 2014 stärks de medverkande företagens lönsamhet betydligt kraftigare än kontrollgruppens. En skillnad som ökar mer under 2015. Lönsamheten är dock avtagande och är år 2015 3 % vilket kan indikera utmaningar att nå det uppsatta lönsamhetsmålet på en tillväxt motsvarande 5 % fram till 2016. Huruvida projektet når upp till omsättnings- och sysselsättningsmålen år 2016 beror förutom de specifika företagen också på branschernas generella utveckling. Treatmentgruppens företag visar en positiv resultatstillväxt för omsättnings- och sysselsättningsvariablerna under 2015 vilket kan vara en indikation på att den negativa tillväxt som de i projektet dominerande branscherna uppvisar 2012–2014 har eller är på väg att brytas. Detta skulle bidra positivt till projektets möjlighet att nå effektmålen.

Sett till effektanalysen drar Kontigo slutsatsen att projektet påvisar signifikanta positiva skillnader i omsättningstillväxt för företag som medverkat i projektet jämfört med företag som inte medverkat. Den positiva signifikanta effekten avseende deltagande företags omsättningstillväxt, är en indikation på att projektet även levererar på kort sikt. Fast än sysselsättningseffekten inte är signifikant så är effekten på företagets sysselsättning positiv bland deltagare i projektet. Sysselsättningseffekten i projektet kan å andra sidan antas kunna bli signifikant, ifall samma skattning görs om när det gått längre tid från projektavslut. För lönsamheten är effekterna dock att betrakta som helt insignifikanta och vi kan inte heller tala om några indikationer på effekt på lönsamheten i någon riktning.

Sammantaget bedömer Kontigo projektet som värdefullt i ett regionalt tillväxtperspektiv. Något som vi anser är intressant är att projektet kan anses ha förmåga att prestera resultat både på lång- och kort sikt. Förutom de långsiktiga regionala tillväxt-effekter som kommer av uppbyggnaden utav ett starkt ledarskap, bättre kunskap och större tillit mellan varandra i länet pekar den ökade omsättningen och i viss mån ökade sysselsättningen på att projektet också levererar kort tid efter projektavslut.

