



# *FÖRSTUDIE NY INDUSTRIELL UTVECKLING*

Hållbara Gotland

Utredning av förutsättningarna för insatser under perioden 2017-2019 i innovationsmiljön Ny industriell utveckling inom ramen för Hållbara Gotland-projektet. Genomförd i samverkan med RISE.

Almi Företagspartner Gotland AB  
November 2016

## Innehåll

<b>1</b>	<b>BAKGRUND</b>	<b>2</b>
1.1	Regeringsuppdraget.....	2
1.2	Koppling till nationella och regionala styrdokument.....	3
1.2.1	Smart industri – en nyindustrialiseringsstrategi för Sverige.....	3
1.2.2	Vision Gotland 2025.....	3
1.2.3	Tillväxtprogram för Gotland 2016-2020.....	4
<b>2</b>	<b>FÖRSTUDIEN</b>	<b>5</b>
2.1	Förstudiens mål.....	5
2.2	Tillvägagångssätt i förstudien.....	6
2.3	Utgångspunkter.....	7
<b>3</b>	<b>DEFINITIONER OCH MÅLGRUPP</b>	<b>7</b>
3.1	Nyindustrialisering.....	7
3.2	Fakta om målgruppen.....	8
<b>4</b>	<b>BEHOVSANALYS</b>	<b>9</b>
4.1	Företagens generella behov.....	9
4.2	Resultat av workshop.....	11
4.3	Slutsatser av analysen.....	14
<b>5</b>	<b>INSATSOMRÅDEN</b>	<b>15</b>
5.1	15	
	Generellt upplägg.....	15
5.2	Exempel på insatser.....	17
5.1	Kapitalförsörjning.....	23
5.2	Gränssnitt mot andra innovationsmiljöer.....	24
<b>6.</b>	<b>PROJEKTORGANISATION OCH FINANSIERING 2017-2019</b>	<b>25</b>

## Bilagor:

1. Sammanställning enkät
2. Exempel kalendarium
3. Sammanställning tänkbara insatsområden

# 1 BAKGRUND

## 1.1 Regeringsuppdraget

I samband med att regeringen föreslog nya Natura 2000-områden på Gotland utsåg regeringen Peter Larsson som särskild utredare av insatser för näringslivsutveckling på Gotland. I den slutrapport - "Hållbara Gotland"<sup>1</sup> - som Peter Larsson överlämnade till regeringen i juni 2016. Regeringen fattade 2016-06-30<sup>2</sup> beslut om att anslå 100 miljoner kronor för genomförande av programmet samt gav Tillväxtverket (TVV) i uppdrag att i nära samverkan med Region Gotland hantera genomförandet. Tillväxtverket har förtydligat förutsättningarna i dokumentet "Hållbara Gotland. Plan för genomförande av insatser för regional tillväxt och näringslivsutveckling i Gotlands län för perioden 2016-2019."<sup>3</sup> Där framgår bland annat att insatserna i huvudsak ska ske i projektform och att bedömningen av projektansökningar ska ske i nära samarbete med Region Gotland. Formellt kommer finansieringen av projekten att ske 50/50 mellan Region Gotland och Tillväxtverket. I de fall det är lämpligt och möjligt bör också insatser, utöver finansieringen via Hållbara Gotland, också medfinansieras med andra medel, till exempel via EUs regionalfond Småland och Öarna.

I TVVs handlingsplan fastställs fem insatsområden, kallade innovationsmiljöer:

- Ny industriell utveckling
- Digitalisering
- Hållbara livsmedel
- Besök och kultur
- Kompetens

Almi Företagspartner Gotland ges i handlingsplanen samordningsansvar/huvudmannaskap för området Ny industriell utveckling och utpekats att göra en förstudie för området. I rapporten pekas även Research Institutes of Sweden AB, RISE, ut som en central aktör i kommande insatser. Fler detaljer om mål m m i TVVs handlingsplan finns i avsnitt 2.1 nedan.

I handlingsplanen anges också en indikativ fördelning av medel mellan de olika områdena, där 27,36 milj kr fördelats till Ny industriell utveckling under 2017-2019. Fördelning över åren sker endast på den samlade nivån enligt nedan. Det innebär alltså att det inte finns någon absolut fördelning av medel till Ny industriell utveckling, varken totalt eller per år.

2016: 5 mkr      2017: 20 mkr      2018: 35 mkr      2019: 40 mkr

---

<sup>1</sup> <http://www.regeringen.se/rapporter/2016/06/hallbara-gotland/>

<sup>2</sup> <http://www.regeringen.se/regeringsuppdrag/2016/07/uppdrag-respektive-erbjudande-att-genomfora-insatser-for-tillvaxt-i-gotlands-lan/>

<sup>3</sup>

## 1.2 Koppling till nationella och regionala styrdokument

*Tillväxtplanen, vision 2025, digital agenda, livsmedelsstrategi*

### 1.2.1 Smart industri – en nyindustrialiseringsstrategi för Sverige

En stor del av den analys och de förslag som framkommer i Peter Larssons rapport till regering och som till stora delar även återfinns i TVVs genom-förändringplan stämmer väl överens med regeringens strategi Smart industri – en industrialiseringsstrategi för Sverige<sup>4</sup> och den handlingsplan som finns kopplad till strategin<sup>5</sup>. Områden och insatser kopplade till strategin framgår av nedanstående bild, kopierad från handlingsplanen.

I strategin finns också en definition av industrin som är bredare än endast tillverkande företag (jfr avsnitt 3.1):



*Hur industrin definieras är avgörande för hur insatser utföras och riktas. Regeringens utgångspunkt är att det krävs en definition som tar hänsyn till den strukturomvandling som industrin har gått igenom och som fångar tjänstfieringen och förflyttningen uppåt i de globala värdekedjorna. För strategin och handlingsplanen innebär det att industrin inkluderas såväl utvinnings- och tillverkningsindustrin som den industrinära tjänstesektorn.*

### 1.2.2 Vison Gotland 2025

Det övergripande visionsdokumentet för Gotlands framtid är Vision Gotland 2025<sup>6</sup>. Visionen för Gotland lyder: "Gotland är Östersjöregionens mest kreativa och magiska plats präglad av närhet, hållbar tillväxt och fylld av livslust". Det mest framträdande målet är att Gotlands befolkning ska ha ökat till 65 000 invånare 2025, med delmålet 59 000 invånare 2020. Ett annat delmål är att Gotland ska

<sup>4</sup> <http://www.regeringen.se/contentassets/869c75f458fc4585ab4ec8c13b250a07/informationmaterial-smart-industri---en-nyindustrialiseringsstrategi-for-sverige>

<sup>5</sup> [http://www.regeringen.se/contentassets/85b4aaebe8004e1b9e72b63b8215b399/20160617\\_handlingsplan-smart-industri.pdf](http://www.regeringen.se/contentassets/85b4aaebe8004e1b9e72b63b8215b399/20160617_handlingsplan-smart-industri.pdf)

<sup>6</sup> <http://gotland.se/gotlandsvision>

tilldelas utmärkelsen Årets Tillväxtkommun innan 2020. En förutsättning för att kunna nå vision och mål är hållbar tillväxt i näringslivet.

### 1.2.3 Tillväxtprogram för Gotland 2016-2020

Ett förslag till Tillväxtprogram för Gotland 2016-2020<sup>7</sup> är under politisk beredning och planeras antas av Regionfullmäktige under 2016. Tillväxtprogrammet ”*prioriterar hållbar tillväxt för stärkt attraktionskraft. Programmet identifierar utvecklings- och styrkeområden, liksom utmaningar inom dessa områden, som ska mötas genom konkreta insatser för att nå uppsatta mål för perioden.*” I programmet pekas besöksnäring samt mat och livsmedel ut som Gotlands viktigaste utvecklings- och styrkeområden, men även nyindustrialisering nämns som ett viktigt utvecklingsområde. I avsnittet om nyindustrialisering sägs bland annat att ”*Förmågan till innovation och förnyelse är helt avgörande för att näringslivet ska upprätthålla sin konkurrenskraft och för att samhället ska klara av större samhälleliga utmaningar. Förnyelsekraften genom nya produkter, processer och affärskoncept behöver vara hög.*” och ”*Globaliseringen möjliggör en ökning av gotländska företags internationaliseringsgrad. Företag som vill växa måste arbeta för att deras varor och tjänster når marknader utanför Gotland, både nationellt och internationellt.*”. I målbilden för detta område sägs att ”*Det gotländska näringslivet kännetecknas av att gotländska varor och tjänster har ett högt förädlingsvärde och i ökad omfattning marknadsförs och säljs utanför Gotland.*”.

I de ”utmaningar, insatsområden och mål” som finns angivna berör nedanstående området nyindustrialisering:

Utmaningar	Insatsområden	Mål
Tillväxtviljan hos små och medelstora företag på Gotland är lägre än snittet i riket. Utmaningen består i att öka tillväxtviljan i dessa företag.	Fortsatt satsning på en välutvecklad marknadskompletterande företagsrådgivning med utgångspunkt i gotländska förutsättningar, social hållbarhet och nationella initiativ. Särskild fokus ska riktas mot kvinnor och utrikes födda.  Utökad satsning på företagsfinansiering med fokus på marknads- och produktutveckling. Insatsen är generell för alla företag men ska innehålla en särskild del för att stimulera investeringar i tillverkande företag. Insatsområdet inkluderar även tematiska satsningar inom ramen för något av tillväxtprogrammets styrkeområden samt eventuella andra identifierade tematiska inriktningar.	Tillväxtviljan hos företagen i det gotländska näringslivet är i paritet med rikets snitt 2020.
Gotländska företag har en låg internationaliseringsgrad. Utmaningen under programperioden innefattar att få fler gotländska företag att exportera sina varor och tjänster både nationellt och internationellt.	En samordnad satsning på nyindustrialisering, styrkeområdena besöksnäringen, samt mat och livsmedel. Insatser ska bidra till att fler gotländska produkter och tjänster når nya marknader samt till att fler nationella och internationella besökare kommer till Gotland.	Värdet av den gotländska exporten ökar med 20 procent mellan 2016 och 2020.

<sup>7</sup> <http://gotland.se/93100> (förslag presenterat för Regionstyrelsen 2016-10-27)

	Vidareutveckling av stödet till företag som vill och kan exportera genom att inrättande av exempelvis ett exportcentrum.	
Innovationskraften i det gotländska näringslivet behöver utvecklas. Det är en utmaning att stärka det regionala innovationssystemet så innovationsdrivna lösningar kan skapas.	Satsningar på att stärka regionala innovationssystem generellt genom insatser som kopplar samman branscher i nätverk och utvecklar samarbete mellan näringsliv, akademi och offentliga aktörer.  Särskilda satsningar enligt ovan men med särskilt fokus på tillväxtprogrammets programs styrkeområden.	Gotland förbättrar placeringen när det gäller länsranking för innovationsindex.
Affärsdriven samverkan mellan gotländska företag behöver utvecklas för att stärka konkurrensförmågan på andra marknader. Utmaningen är att öka insikten om fördelarna med samverka, samt att stimulera till ökad samverkan.	Främja näringslivsdriven samverkan inom och mellan branscher, exempelvis avseende kreativa och kulturella näringar.	Ökad bransch-/klustersamverkan har lett till ett vitalare och mer dynamiskt näringsliv.

Källa: förslag till Tillväxplan för Gotland 2016-2020

Förutom Tillväxtprogrammet, som anger de övergripande målen finns även en Mat- och livsmedelsstrategi under politisk beredning. En besöksnäringstrategi och en handlingsplan för kulturella och kreativa näringar kommer att tas fram under den närmaste perioden.

## 2 FÖRSTUDIEN

### 2.1 Förstudiens mål

I TVV:s genomförandeplan anges generella mål för hela programmet: *”De insatser som görs med stöd från ”Hållbara Gotland” ska långsiktigt bidra till att stärka industri och näringsliv på Gotland genom att fokusera på identifierade styrkeområden för Gotland – industri, livsmedelsproduktion, besöksnäring samt digitalisering. Vidare att nya verksamheter skapas och att befintliga företag och verksamheter kan utvecklas vidare på sikt.”*

I texten om Ny industriell utveckling anges fyra specifika mål för området:

- Etablera ett centrum för ny industriell utveckling
- Stärka konkurrenskraften i målgruppens företag
- Stärka företagens förmåga att delta i globala värdekedjor
- Att exporten ökar

Som stödbara insatser inom områden anges:

- *Inventering av utvecklingsmöjligheter och utvecklingsbehov inom Gotlands tillverkningsindustri*  
Kommentar: detta sker till stor del i förstudien, men en löpande kunskapsuppbyggnad kring möjligheter och behov kommer att ske under hela programperioden
- *Förstärkning av rådgivningsinsatser för att öka tillväxten i gotländska företag*
- *Främjande av innovationsförmågan i Gotländska företag*
- *Främjande av samverkan mellan företag och mellan branscher*
- *Förstärkning av företagens expertkompetens inom områden som affärsutveckling, internationalisering osv*
- *Förstärkning av tillgången till kapital för investeringar och expansion i tillväxtföretag*  
Kommentar: detta innebär att det skulle var möjligt att inom ramen för insatserna och via befintliga system/organisationer ta fram riktade investeringsstöd, checkar etc och/eller förstärka möjligheterna till riskkapital.

I planen anges generella indikatorer för hela programmet, vilka Ny industriell utveckling förväntas bidra till:

- *Antal etablerade tematiska innovationsmiljöer – kvantitativt mål fyra etablerade 2020 (varav det ena är för ny industriell utveckling, förf anm)*
- *Antal genomförda aktiviteter för att stärka kompetensförsörjning på Gotland*
- *Antal insatser som syftar till att stärka grundstrukturer för samverkan mellan aktörer på Gotland*
- *Antal företag som tagit del av rådgivningsinsatser*
- *Antal nystartade företag på Gotland som följd av insatser*
- *Antal nyetableringar på Gotland som direkt följd av insatser*

Planen anger också en specifik indikator för Ny industriell utveckling:

- *Antal företag som upplever nytta av tjänster från innovationsstödsystemet*

## 2.2 Tillvägagångssätt i förstudien

Förstudien har genomförts med Almi som huvudman i nära samverkan med RISE. Uppsala Universitet har också deltagit i vissa diskussioner och workshops.

Arbets sättet har bestått av fyra olika steg:

1. Diskussion kring definitioner av begreppet ”ny industriell utveckling” och de målgrupper som är aktuella för insatserna (se avsnitt 3 nedan).
2. Inläsning av relevanta strategidokument samt aktuella rapporter om målgruppsföretagens situation och möjligheter i Sverige i allmänhet och Gotland i synnerhet (se avsnitt 4.1).
3. En workshop med ett urval av företag i målgruppen med syfte att testa hypoteser och få inspel idéer (se avsnitt 4.2).
4. Sammanställning, slutsatser och analys av stegen ovan.
5. Framtagande och avstämning av insatsområden/projektidéer.

Under arbetet har ett flertal avstämningsmöten hållits med de andra innovationsmiljöerna där det finns beröringspunkter kring insatser och/eller målgrupper, det vill säga livsmedel, kompetens

och digitalisering (se avsnitt 5.6). Arbetet har också vid flera tillfällen stämts av med Tillväxtverket och Region Gotland.

Vid olika tillfällen har också Almi informerat om arbetet med förstudien för olika intressenter. Bland annat har ett möte genomförts med näringslivsorganisationerna<sup>8</sup> på Gotland för att stämna av, förankra och diskutera förstudiearbetet.

## 2.3 Utgångspunkter

Tillsammans med RISE har Almi slagit fast några utgångspunkter för det kommande arbetet. Syftet med utgångspunkterna är att de ska vara en vägledning i det kommande arbetet med att välja och genomföra insatser/projekt. Utgångspunkterna är:

- Insatserna ska skapa så mycket nytta som möjligt i företagen, både direkt nytta inom ramen för insatserna och nytta på längre sikt i form av ökad konkurrenskraft.
- Angreppssättet i de olika insatserna ska vara att fokusera på de möjligheter som finns för utveckling. Fokusering på tillväxthinder, utmaningar och liknande kan lätt bli självuppfyllande profetior (Det är svårt att hitta kompetent arbetskraft, alltså låter jag bli att expandera). Det leder också till att fokuseringen blir på att avhjälpa hinder; när hindret är avhjälpt har företaget i alla fall ingen tydlig bild av visioner och mål på längre sikt.
- Större och mer resurskrävande insatser ska riktas till de företag som har tillväxtambitioner och dessutom förmåga att genomföra utvecklingsinsatser, samtidigt som det är viktigt att nå ut med breda insatser till många företag.
- Projektet ger en möjlighet att testa nya angreppssätt, metoder och att genomföra pilotprojekt.
- Projektet ska leda till att det finns arbetssätt, organisation och metoder som på olika sätt kan erbjudas företagen även efter att programmet avslutats 2019.
- Alla insatser ska genomsyras av hållbarhetstänkande och bidra till ökad hållbarhet.

## 3 DEFINITIONER OCH MÅLGRUPP

### 3.1 Nyindustrialisering

I arbetet med att definiera olika begrepp har förstudiegruppen valt en bred definition av ny industriell utveckling, nämligen att utgångspunkten för målgruppen är företag med industriella processer snarare än tillverkande företag. Anledningarna till detta är flera. Företag med industriella processer har fler utvecklingsfrågor gemensamt med varandra, trots att de kan finnas i olika branscher, än rena tillverkande företag. Om målgruppen skulle vara endast tillverkande företag/industriföretag skulle målgruppen, utifrån hur den gotländska marknaden ser ut, bli ganska snäv och liten.

---

<sup>8</sup> Tillväxt Gotland, LRF, Hushållningssällskapet, Produkt Gotland och Visby Centrum. Svenskt Näringsliv och Företagarna var inbjudna till mötet men närvarade inte.



Den definition vi utgått från är:

*När vi betecknar en verksamhet som industriell eller industrialiserad innebär detta dock vanligen att denna verksamhet är förhållandevis **storskalig** samt att den leds och organiseras enligt en medveten **systematik**, ofta baserad på en hög grad av **specialisering** av arbetsuppgifterna. Underförstått associeras begreppet med andra ord till massproduktion, **standardisering** och repeterbarhet, vilken i sin tur skapar förutsättningar för automatisering och ett effektivt utnyttjande av maskiner och teknisk utrustning. Ex Mc Donalds, H&M, Ikea, Zara, Media markt.*

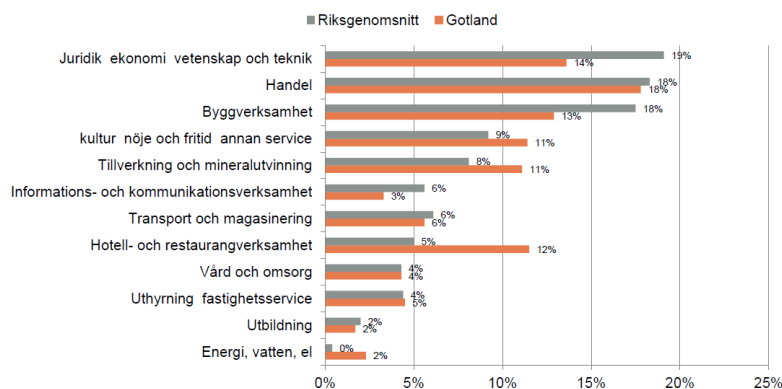
### 3.2 Fakta om målgruppen

Beroende hur mätningarna är gjorda beräknas antalet företag på Gotland uppgå till mellan 5 000 och 6 000. De klart dominerande branscherna på Gotland är mat och livsmedel samt besöksnäring. Tillsammans beräknas dessa svara för bortemot hälften av den del av Gotlands bruttoregionalprodukt som är hänförlig till företagssektorn. Det är också företag med anknytning till dessa branscher som är överrepresenterade i tabellen nedan. Lantbruksföretag finns inte med i denna tabell, men är också överrepresenterade i förhållande till riket.

SWEDISH AGENCY FOR ECONOMIC  
AND REGIONAL GROWTH

TILLVÄXT  
VERKET

#### Företagens branschstruktur



Andel företag inom olika branscher. Företagens näringsgrenskod enligt standard för svensk näringsgrensindelning 2007 (SNI 2007). Indelning i den aggregerade nivån avdelningar (A till U). Branschgrupper A, K, L, O, T, U har exkluderats.

Antal arbetsställen och anställda 2014 fördelat på olika branscher

Enligt den definition av begreppet industriell verksamhet som gjorts ovan skulle de gulmarkerade branscherna kunna ingå i målgruppen för Nyindustriell utveckling. Antaget att mer än hälften av dessa (kvalificerad gissning) motsvarar definitionen skulle målgruppen för projektet röra sig om 1 000 – 1 500 företag.

Totalt fanns 9 780 arbetsställen på Gotland under 2014 91 % har färre än fem anställda. Majoriteten av arbetsställen finns inom de areella näringarna.

Branschnivå	Arbetsställen	Anställda
Areella	2 775	1 820
Tillverkning, gruvor, energi	630	1 920
Byggindustri	897	2 380
Handel	781	2 606
Hotell och restaurang	400	1 403
Transport och kommunikation	203	1 205
Fastighet, försäkring, kreditinstitut	1 923	2 780
Myndigheter, utbildning, hälso- och sjukvård	621	9 806
Andra samhälls- och personliga tjänster	1 476	2 019
Näringsgren okänd/ej specificerad	74	845
<b>Totalt</b>	<b>9 780</b>	<b>26 784</b>

Källa: Gotland i siffror/SCB

## 4 BEHOVSANALYS

### 4.1 Företagens generella behov

För att få en generell bild av småföretagens syn på tillväxt som utgångspunkt för workshopen/behovsanalysen av de gotländska företagen har ett antal rapporter kring små- och medelstora företag studerats<sup>9</sup>. Några berör gotländska förhållanden och några nationella förhållanden. En sammantagen analys, gjord av Almi och Rise, visar bland annat på nedanstående punkter som är intressanta och relevanta i arbete med ny industriell utveckling:

#### ALLMÄNT

- Gotländska företags tillväxtvilja är lägre än för riket i stort
  - Som övriga regioner anger gotländska företag försäljning/marknadsföring, utveckling av nya varor och tjänster, internkompetensutveckling som de viktigaste åtgärderna
  - Det som särskiljer gotländska företag mot riket är att de också anger finansieringsmöjligheter av investeringsbehov som en viktig åtgärd.
  - Gotländska företag upplever plan- och byggregler som ett klart större tillväxthinder än företag i allmänhet gör.
  - Gotland ligger i den absoluta toppen i riket vad gäller både kvinnors och ungas företagsamhet, både när det gäller andel av befintliga företag och nyföretagande.
- Det är en större andel företag på Gotland som har sin huvudsakliga marknad lokalt än i riket i stort (58% på Gotland mot 47% för riket).
- Lönsamhetsutvecklingen bland gotländska företag är generellt sett positiv.
- Hela 40% av de gotländska företagen tackar nej till order p g a kapacitetsbrist

<sup>9</sup> Företagens villkor och verklighet 2014, Gotlands län  
Företagsamheten 2016, Gotlands län  
Internationella Gotland export och import 2015  
Tillväxtkartläggning av små och medelstora företag Gotlands län  
Småföretagsbarometern Gotlands län september 2016  
Svenska företags syn på digitaliseringen

Tillväxtverket  
Svenskt Näringsliv  
Business Sweden  
Almi Företagspartner/CMA Research  
Företagarna/Swedbank och Sparbankerna  
Swedish ICT

## HÅLLBARHET

- Gotländska små och medelstora företag ser i avsevärt större utsträckning än SME generellt i Sverige hållbarhet som en faktor som påverkar konkurrenskraften.

## FÖRNYELSEFÖRMÅGA

- Finansiering och resursbrist (Gotland 27%, riket 23%) samt lagar och myndighetsregler (Gotland 21%, riket 16%) anges i högre grad av gotländska företag som hinder för utveckling av nya varor och tjänster.
- Andelen av de gotländska företagen som under de senaste tre åren lanserat eller som planerar att under de kommande tre åren lansera nya eller väsentligt förbättrade produkter eller tjänster är ca 5 %-enheter lägre än för riket.

## SAMVERKAN

- Ett större utbyte mellan företag efterfrågas av gotländska företag. Det framgår dock inte av rapporterna *hur* företagen vill att detta ska ske.
- Gotländska företag behöver mer kontakter och nätverk för att kunna växa. Inte minst inom internationalisering framhålls detta.
- Små (14%) och medelstora (9%) samverkar i mycket mindre utsträckning med forskningsinstitut än vad stora företag gör (47%).
- Bland de små och medelstora företagen anger ca 20% att de samverkar med företag från andra branscher jämfört med 45% av de stora företagen.

## INTERNATIONALISERING

- Internationaliseringsgraden (både export och import) ligger klart lägre på Gotland än riket i stort. Exportvärdet på Gotland är 2 200 kr/capita jämfört med rikets 119 900 kr/capita.
- De tre viktigaste exportländerna är Norge, Danmark och Finland
- Det har skett en kraftig ökning av antalet exporterande (2000: 71st, 2015: 124 st) och importerande (2003:311 st, 2015 649 st) företag.
- Export av maskiner/tillverkade varor och livsmedel ökar medan exporten av mineraliska produkter och trävaror minskad de senaste tre åren.
- Brist på kontakter/nätverk (43% för Gotland jämfört med 27% för riket) och kostnaderna för internationalisering (36% mot 27%) ses som väsentligt större problem för internationalisering än för riket i stort.

## DIGITALISERING

(ingen gotlandsspecifik statistik har hittats)

- Bland små och medelstora företag arbetar klart färre andel aktivt med digitaliseringsfrågor än bland större företag (39/36% mot 64%) .
- Ju mindre företag, desto mindre viktigt tror man att digitaliseringsområdet kommer att bli de kommande 3-5 åren. Endast 21% av de små och 33% av de medelstora företagen anger att de arbetar aktivt med digitaliseringsfrågan idag.

## KAPITALFÖRSÖRJNING

- Gotländska företag anger brist på kapital och/eller brist på resurser som ett hinder för tillväxt i högre grad än svenska företag generellt.

## 4.2 Resultat av workshop

Den 7 november 2016 genomfördes en halvdags workshop med företag från den definierade målgruppen. Totalt bjöds 30 företag in och 9 företag deltog. De deltagande företagen var fördelade på olika branscher och i olika storleksklasser. På grund av dåligt väder var det tyvärr några företag som inte kunde delta. Workshoppens huvudsyfte var att få företagens input inför det kommande analysarbetet. Workshopen var indelad i tre olika delar:

1. Gruppdiskussioner kring slutsatserna av den analys av rapporterna som beskrivits ovan. De deltagande företagen ansåg att slutsatserna var korrekta och ger en korrekt bild av nuläget för de gotländska företagens situation.
2. I den andra delen diskuterades gruppvis vilken typ av insatser och aktiviteter som företagen såg som de viktigaste att genomföra under programtiden.
3. En individuell enkät om hur företagen anser att insatserna bör genomföras. Resultatet av enkäten är att det finns en mycket stor variation i hur företagen fördrar att aktiviteterna genomförs tidsmässigt och omfattningsmässigt. Resultatet av enkäten finns i bilaga 3.

De viktigaste resultaten av de båda gruppdiskussionerna var följande:

- ALLMÄNT/TILLVÄXT

Utgångspunkten för diskussionerna var att tillväxtvilja i de gotländska företagen är lägre än för riket i genomsnitt. Seminariedeltagarnas uppfattning var att detta till stor del kan bero på att många företag på Gotland är så kallade levebrödsföretag, där ambitionen är att skapa en försörjning för sig själv och eventuellt någon mer – ofta en familjemedlem. Ett sätt att öka förnyelsevilja och tillväxtvilja är att visa på goda exempel.

Deltagarna påpekade också att det inte bara är genom att öka tillväxten i befintliga företag som tillväxt skapas, utan även genom nyföretagande och genom etablering av företag utifrån.

- HÅLLBARHET

Gotländska företag ligger långt framme vad gäller förståelse för och arbete med hållbarhet. Gotland förnippas också med hållbarhet, inte minst inom miljöområdet. Det finns en potential i att utnyttja detta kommersiellt och att få ännu fler företag att arbeta aktivt med hållbarhet. Insatserna behöver anpassas för mindre företag, som inte har samma möjlighet att avsätta speciella resurser för hållbarhetsarbete. Cirkulär ekonomi bör finnas med i insatserna. För besöksnäringen är det viktigt att kunna ta emot fler besökare, men ändå behålla Gotlands särart och attraktion. Det är viktigt i hållbarhetsarbetet att få med de yngre generationerna syn på detta, eftersom de är framtidens kunder.

En fråga som diskuterades särskild var vad som kan göras med bäring på den kritiska vattenförsörjningen på Gotland.

- FÖRNYELSEFÖRMÅGA

De deltagande företagen ansåg att det finns tendenser bland gotländska företag att *”göra som man alltid har gjort”*, vilket skapar en låg förändringstakt. Att stimulera nytänkande, innovation och produktutveckling är viktigt för tillväxt, liksom råd och hjälp i att lära sig arbeta systematiskt med dessa frågor. Även för levebrödsföretag/ livsstilsföretag kan det

vara viktigt att utveckla ett ben till att stå på (ny produkt eller ny marknad) för att minska sårbarheten.

Digitalisering spelar en stor roll i förnyelsearbetet och en kompetens som saknas, enligt företagen, är digitaliseringens påverkan nu och i framtiden inom flera olika aspekter och hur företagen kan utnyttja möjligheterna som det innebär.

Deltagarna diskuterade också värdekedjor, både mellan företag och internt. När det gäller externa värdekedjor såg man att det finns möjlighet inom olika värdekedjor att genom samverkan och samarbete skapa utrymme för att en större del av värdekedjorna finns på Gotland - det kan vara att flera avnämare genom samarbete skapar utrymme för någon att starta produktion av en vara eller tjänst med en bas för avsättningen på Gotland. De diskuterade också vikten av att effektivisera de interna värdekedjorna genom värdekedjeanalyser och effektiviseringsinsatser, både i produktionsprocesser och i det administrativa arbetet.

En av diskussionerna under workshopen handlade också om vikten av att det som en bas för företagen finns möjlighet att få coachning, rådgivning och stöd i den generella affärs- och verksamhetsutveckling. All tillväxt kräver att den finns en tydlig målbild och strategier och handlingsplaner för att nå dit.

Verktyg som nämndes för att skapa förnyelse var bland annat en innovationsdag à la företagardagen, innovationsrace, företagargrupper där företagen coachar varandra.

Det småskaliga, äkta, närproducerade och ibland hantverksmässiga är en del av Gotlands profil. En utmaning är att skala upp och effektivisera det småskaliga utan att företag och produkter förlorar dessa kundvärden. Inte minst inom besöksnäringen är detta viktigt.

- **SAMVERKAN**

Företagen menade att det finns en rad olika nätverk med olika syften på Gotland, men att dessa inte alltid präglas av öppenhet och att företagen emellanåt är obenägna att dela med sig av sina tankar och idéer av rädsla för att de ska spridas eller stjälas. De ser dock att det behövs projekt och insatser som skapar tillfällen att mötas och diskutera och också att samarbete är viktigt för att skapa utveckling. När det gäller erfarenhetsutbyte tycker de att en blandning av branscher är att föredra.

Företagen ser också att de både i mindre grupper och individuellt har behov av att få tillgång till expertis av olika slag. De anser också att stöd och insatser till de mindre företagen ska var så konkret och handfast som möjligt.

När det gäller samverkan med offentliga aktörer ser de att Almi har en stor roll som både samordnare och leverantör av tjänster. De upplever att det finns för många olika intresseorganisationer och hade gärna sett färre organisationer med tydligare och mer renodlade roller.

När det gäller målet att skapa ett centrum för industriell utveckling ser företagen positivt på det, men var tydliga med att det absolut inte får bli ytterligare ett fysiskt kontor med en egen organisation, utan funktionen med expertismäkleri, kunskaps- och

omvärldsförmedling med mera bör vara ett system och en funktion som byggs upp inom ramen för befintliga organisationer/aktörer. Förutom mäklari av expertis bör centralt även arbeta med inspirationsaktiviteter, föreläsningar, workshops och utvecklingsprojekt.

- **INTERNATIONALISERING**

Ökad internationalisering/globalisering, framför allt export, är en nödvändighet för att skapa tillväxt. För många företag handlar det om att i ett första steg etablera sig på fastlandet, medan det för andra handlar om exportmarknader. Bristen på nätverk och kontakter som anges som hinder för internationalisering i undersökningarna tolkar workshopdeltagarna som att det handlar om kontakter med företag och organisationer på de nya marknaderna. Det är önskvärt med olika typer av kontakt- och studieresor för att visa på möjligheterna med internationalisering och avdramatisera de upplevda hindren och svårigheterna. Sådana aktiviteter innebär också en möjlighet att se hur andra arbetar, att ta till sig ny teknik, nya arbetssätt och hitta nya nischer/marknader. Det har visat sig svårt att bygga kluster och skapa samarbete inom export, eftersom öppenheten mellan företag inte alltid är så stor.

För besöksnäringen är utmaningen att verkligen satsa på utlandsmarknader. En av deltagarna uttryckte det så här: *"Det är lättare att få en svensk besökare att komma tillbaka till Gotland en gång till än att få en utländsk besökare att komma första gången."* Besöksnäringen är också beroende av att det finns fler direktflyg till utlandsdestinationer för att göra Gotland mer lättillgängligt.

Även inom detta område poängterades att en viktig del av omvärldsbevakningen är att få in yngre generationers tänkande, synsätt och värderingar i företagen.

## **DIGITALISERING**

Gruppen var enig om att gotländska företag måste hänga med i och helst ligga i framkant när det gäller att utnyttja digitaliseringens möjligheter. Det faktum att Gotland är en ö ger också möjligheter till att använda Gotland som testbädd, pilot med mera för nya projekt och idéer.

Det genomgående temat på diskussioner och förslag var att företagen har ett behov av att höja sin kompetens och omvärldskunskap inom digitalisering. Bland de områden som nämndes särskilt kan nämnas:

- Automatisering för ökad effektivitet och kapade ledtider, både i produktion, administration och i marknadskontakter
- Det pappers- och människolösa företaget
- Sensorteknik
- Kundanalyser

En idé som nämndes var att koppla in beteendevetare för att bättre kunna tolka analyserna av Big Data när det gäller kundbeteenden.

Deltagarna poängterade också vikten av att höja digitaliseringskompetensen i företagen, inte minst när det gäller nyrekrytering av medarbetare och såg också en potential i att kunna låna spetskompetens inom digitalisering av varandra.

#### KAPITALFÖRSÖRJNING

När det gäller satsningar på förnyelse/tillväxt kan företagen ofta hitta egen eller extern finansiering till det första steget (utveckla, testa), men det är ofta betydligt svårare att finansiera steg 2, det vill säga fasen när företaget faktiskt ska kommersialisera en ny produkt eller etablera sig ordentligt på en ny marknad. Möjligen kan detta bero på att företagen har dålig kunskap om vilka finansieringsmöjligheter som faktiskt finns.

Även svårigheterna med att söka bidrag diskuterades. Det uppkom förslag på att företagen skulle få stöd för att hitta, söka och driva projekt som finansieras av offentliga medel.

### 4.3 Slutsatser av analysen

För att kunna rikta insatserna mot företag med gemensamma behov och för att nå fler än enbart tillverkande företag har målgruppen nyindustriell utveckling definierats som företag med industriella processer. Analysarbetet har gett vid handen att den bild som de olika undersökningarna ger är rättvisande, enligt företagen som deltog i workshoppen. Önskemålen om *hur* företagen vill att insatserna ska genomföras vad gäller omfattning, varaktighet med mera är mycket spretig, vilket stämmer med tidigare erfarenheter. Önskemålen om insatser är också ganska generella, även om företagen tydligt kopplar sina önskemål till de områden, där undersökningarna visar att Gotland har lägre/sämre värden än genomsnittet för landet.

Slutsatsen blir därför att det är viktigt att hålla en stor flexibilitet i upplägget och inte redan i detta läge låsa fast en detaljerad plan för vilka insatser som bör genomföras och i vilken omfattning. Att redan i ett tidigt skede fastställa mål och indikatorer för enskilda aktiviteter i form av antal deltagande företag eller att avsätta en viss summa pengar till en viss aktivitet (innebär att man indikerar omfattning och antal deltagare) leder lätt till att man hamnar i ett läge där man aktivt försöker sälja det man bestämt ska genomföras för att nå upp till budgeterat antal deltagare snarare än tillhandahåller det som efterfrågats av företagen.

Flera av de områden som är aktuella för insatser överlappar också de andra innovationsområdena innehållsmässigt och skulle kunna samordnas med liknande behov av insatser i de andra innovationsmiljöerna. För att Hållbara Gotland-insatserna totalt sett ska ge största möjliga effektivitet och för att undvika att de gotländska företagen utsätts för ”försäljning” från flera olika håll är det viktigt att insatserna samordnas mellan innovationsmiljöerna. Det är också därför inga konkreta mål satts för de olika insatserna. Av samma skäl har heller inte medel fördelats mellan dem. Givetvis är detta viktigt, men bör vara en del av en kommande projektansökan.

## 5 INSATSOMRÅDEN

### 5.1 Generellt upplägg

Utifrån målen, funna behov och företagens input behövs en struktur skapas där insatser inom vart och ett av nedan områden följer en genomgående röd tråd och som håller ihop insatserna. Förstudien visar att företagen inte har en homogen bild över hur de vill att insatserna ska se ut. Därav behövs olika typer av insatser för att på bästa möjliga sätt genomföra relevanta insatser som både driver näringslivet mot de uppsatta målen och för att få engagemang från företagen. Vi lever i en konstant föränderlig värld och det är viktigt att det finns stor flexibilitet inom den satta strukturen så att insatserna snabbt kan riktas om i de fall det behövs.

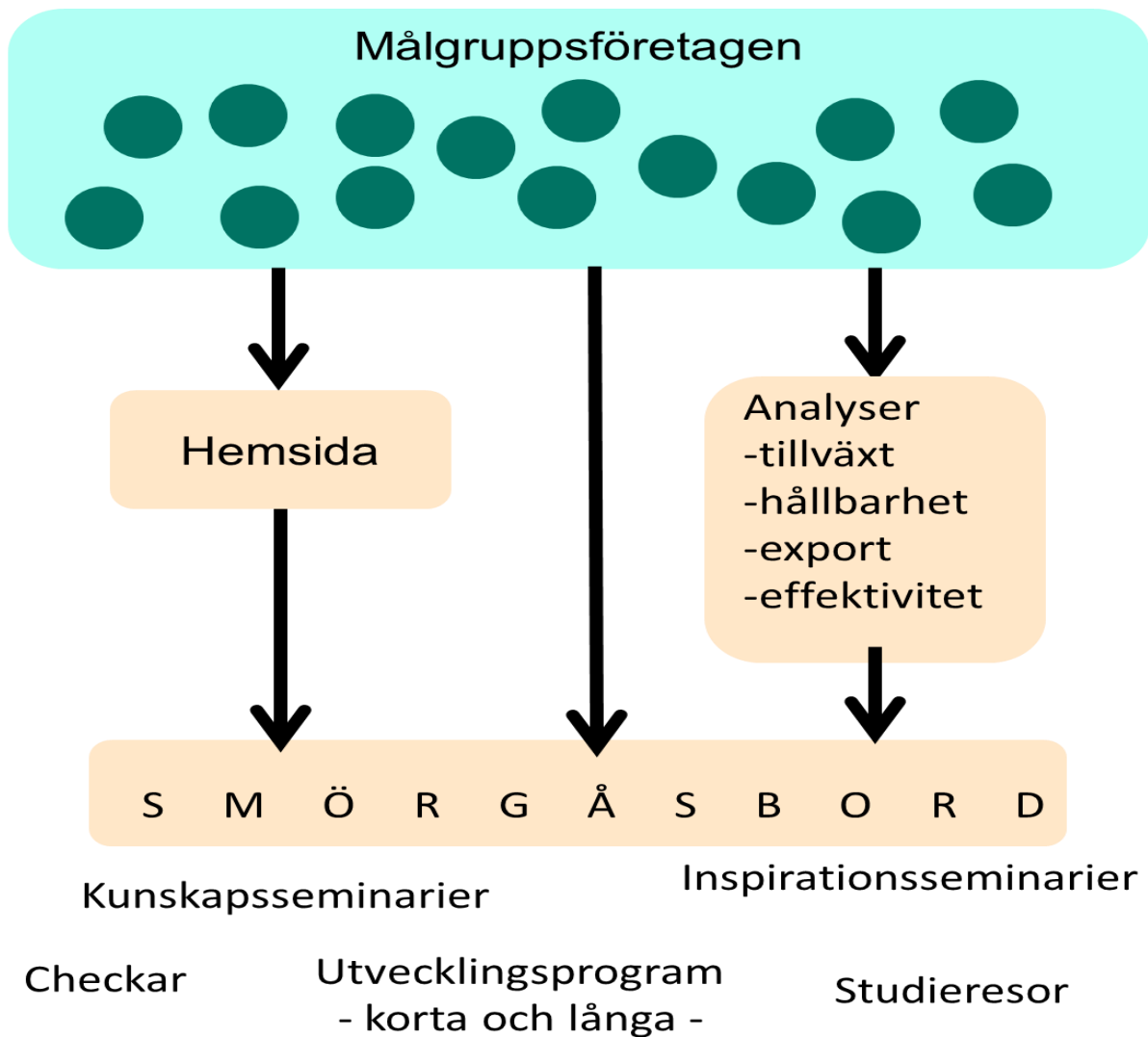
Den grundläggande strukturen kan ses som ett skal i form av en årlig kalender. Kalendern är indelad i de olika insatsområdena tillväxtvilja, hållbarhet, förnyelseförmåga, samverkan, digitalisering och internationalisering (se exempel i bilaga 2). Inom varje område finns insatser klara i form av ett ”smörgåsbord” där företagen själva väljer insatser utifrån sina behov. För att upprätthålla relevans och flexibilitet så sätts innehållet i kalendern kvartalsvis alt halvårsvis av projektägaren tillsammans med input från företagen. Aktiviteterna som ingår ska baseras på en tolkning av vad företagen efterfrågar/behöver. Det innebär att vissa aktiviteter mycket väl kan bli återkommande medan andra tas bort – allt beroende på efterfrågan.

Nedan kommer varje insatsområde att presenteras och under varje område exemplifieras insatser som kan genomföras för att nå målen. Dessa insatser kommer att läggas in i en kalender och utgöra en del i ”smörgåsbordet”. En genomgående och kontinuerlig insats under hela projektperioden är att företagen får möjlighet att genomgå en behovsanalys i form av en tillväxtanalys för att få fram vilka insatser på ”smörgåsbordet” som är relevanta just för dem. Flexibiliteten i skalet dvs kalender gör det möjligt för projektägaren att skapa insatser som tillgodoser de insatser som behovsanalysen från företagen visar.

Basen i insatserna är program, verktyg och metoder som redan prövats i olika sammanhang och visat på goda resultat. Vissa av insatserna behöver sannolikt modifieras och anpassas till de gotländska företagen, vilket oftast betyder downsizing till de mindre företagen. Även om basen är befintliga metoder och verktyg är det samtidigt viktigt att pröva nya metoder och nya upplägg i olika pilotprojekt.

En viktig princip för att skapa engagemang och för att det ska bli tydligt att även företagen har ett åtagande när de deltar i olika aktiviteter är att det ska utgå en avgift för deltagande. Avgiften kan vara symbolisk, men ändå så stor så att det skapar engagemang.





För att informera om och marknadsföra de olika insatserna kommer Nyindustriell utveckling att starta en egen hemsida (se 5.8 nedan), i det fall detta inte görs för hela Hållbara Gotland gemensamt. Rekryteringen av företag till de olika aktiviteterna kommer att ske på flera olika sätt:

- Via hemsidan, där företag kan informera sig om och anmäla sig till olika aktiviteter
- Via sociala media med ”annonser”, påminnelser och inspiration
- Via uppsökande verksamhet (framför allt mot företag med stor tillväxtpotential) och riktade marknadsföringsinsatser

För att kunna hantera upplägget med ett smörgåsbord på ett rimligt sätt anser vi att alla utvecklingsaktiviteter riktade till företag bör läggas ihop till ett enda stort projekt för hela perioden 2017-2019. Varje delprojekt (t ex en föreläsningsserie, en omvärldsresa, ett utvecklingsprogram eller en metodutveckling) kommer att ha en egen budget och egna mål/indikatorer och följas upp efter hand. Hur projektet är tänkt att finansieras och organiseras beskrivs närmare i avsnitt 7. Olika checkar eller investeringsstöd kan knytas till de olika insatserna. Dessa stöd och insatser bör ha regelverk som avgränsar dem för att förstärka övriga tillväxtinsatser. Exempel på sådana stöd ges i avsnit 5.3 nedan.

## 5.2 Exempel på insatser

Nedanstående insatser är exempel på insatser som sannolikt skulle kunna genomföras. Insatserna är inte gripna ur luften utan baseras till stor del på analysen ovan och på aktiviteter som Almi och RISE har erfarenheter av att genomföra. Eftersom det gotländska näringslivet och innovationsmiljöns målgrupp består till stor del av mindre företag kan det i många fall behövas anpassningar av befintliga verktyg till denna målgrupp. Sådana anpassningar kommer att skapa kunskap och erfarenheter och ”nya” verktyg och arbetsmetoder som kan vara till stor nytta i arbetet efter 2019. De olika tänkbara insatserna är kopplade till ett eller flera av de redovisade utvecklingsområdena, vilket framgår av respektive aktivitet. En sammanställning av samtliga exempelinsatser koppling till utvecklingsområdena finns redovisat i bilaga 3.

### TILLVÄXTANALYS

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	

*Syfte och mål:* Insatsen leder till att företag får insikter om sina tillväxtpotentialer och inspiration att påbörja/fortsätta tillväxtresan. Målet är att genomföra XX tillväxtanalyser under 2017-2019.

*Målgrupp:* Företag med tillväxtpotential och förmåga att genomföra tillväxtplaner.

*Beskrivning:* Analysen görs individuellt i varje företag. Det finns idag flera olika analysverktyg för att göra tillväxtanalyser för företag i olika skeden och olika storlek, bland annat utvecklade av ALMI och Industriella UtvecklingsCentra (IUC). Syftet med dessa verktyg är att tydliggöra företagets styrkor och svagheter när det gäller förutsättningarna för tillväxt. I analyserna tas bland annat frågor om digitalisering, innovation, internationalisering och hållbarhet upp.

*Intressenter/genomförare:* Almi, IUC, inhyrda konsulter

### HÅLLBARHETSANALYS/HÅLLBARHET FÖR KONKURRENSKRAFT

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
	<b>X</b>	<b>X</b>			

*Syfte och mål:* Syftet med en hållbarhetsanalys är att göra företaget medvetet om var det står hållbarhetsmässigt, dess styrkor och svagheter. Analysen kan ligga till grund för ett aktivt arbete med frågorna.

*Målgrupp:* Företag som har eller vill arbeta med och/eller profilera sig med hållbarhet.

*Beskrivning:* Arbetet med att ta fram en hållbarhetsanalys pågår på flera håll. En inledande aktivitet är att hitta/vidareutveckla en analysmetod som belyser hållbarheten ur alla perspektiv. Analysen sätter igång tankar om hållbarhetsarbete hos företagen. Om underlag finns är tanken att sätta samman företagsgrupper som arbetar gemensamt och individuellt med att utveckla sitt hållbarhetsarbete.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE, privata konsulter

### SEMINARIESERIE HÅLLBARHET

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
	<b>X</b>	<b>X</b>			

*Syfte och mål:* Att belysa hållbarhetsarbetets betydelse som ett medel för ökad konkurrenskraft och tillväxt. Att öka kunskapen kring hållbarhetsfrågor.

*Målgrupp:* All företag i målgruppen. Även företag i de övriga innovationsmiljöernas målgrupper.

*Beskrivning:* Återkommande seminarier under projektperioden med olika hållbarhetsteman. Kan också vara mer riktade seminarier mot grupper av företag med specifika önskemål, till exempel cirkulär ekonomi och produktutveckling/design.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE, Produkt Gotland, Internationella Företagarföreningen

### MINSKA VATTENFÖRBRUKNING

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>

*Syfte och mål:* Att ta fram metoder och exempel för hur företagen på Gotland kan hjälpa till minska vattenförbrukningen på Gotland.

*Målgrupp:* I princip alla företag i målgruppen, men speciellt företag där vattenförbrukningen är hög, till exempel processföretag, boendanläggningar och livsmedelsföretag.

*Beskrivning:* Genomföra ett eller flera pilotprojekt, där företag arbetar tillsammans med experter för att testa olika metoder och innovationer för att minska vattenförbrukningen.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE, Uppsala Universitet, Gotlands Förenade Besöksnäring, företagarorganisationerna, privat konsulter

### INDUSTRI 4.0

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

*Syfte och mål:* Att inspirera och stimulera företag att ta vidare steg mot framtidens industri. Att börja arbeta med nya metoder och tankesätt i sin egen verksamhet.

*Målgrupp:* Företrädesvis de lite större företagen i målgruppen, både inom tillverkning och tjänsteproduktion.

*Beskrivning:* Föreläsningar och studieresa till Tyskland för att ta del av hur tyska företag har arbetat med ”den fjärde industriella revolutionen”, enligt det framgångsrika koncept som RISE och Almi Kronoberg genomfört tidigare. Komplettera med workshops och individuell rådgivning på hemmaplan.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE

### MEET THE BUYER

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>

*' i detta fall huvudsakligen "export" till fastlandet*

*Syfte och mål:* Att få fler företag få kunder i de stora leverantörssystemen. Att förstå krav, villkor och förutsättningar för att bli leverantör.

*Målgrupp:* Företrädesvis de lite större företagen, med strukturerad verksamhet, både tillverkande företag och tjänsteföretag.

*Beskrivning:* Studiebesök hos större företag, på fastlandet i första hand, eventuellt kompletterat med matchmakingaktiviteter. Konsulthjälp för företag som vill ta steget, till exempel kvalitetssäkring av produktions- och administrativa rutiner.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE, privata konsulter

### BYGGA VÄRDEKEDJOR

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>

*Syfte och mål:* Att utveckla företagssamarbeten inom värdekedjor, så att fler delar av värdeskapande kedjor kan produceras på Gotland.

*Målgrupp:* Företag som är involverade i värdekedjor, där vissa produkter/tjänster idag köps i utifrån, men skulle kunna levereras från gotländska företag.

*Beskrivning:* Det första steget är att identifiera värdekedjor med "hål" och där det finns en lokal marknad som grund för att starta en verksamhet på Gotland. Andra steget är att identifiera intressenter i kedjan. Tredje steget är att företagen i samverkan och med resurstöd etablerar ett samarbete. Exempel på "hål" som nämnts i olika sammanhang är gotländskt mjöl till gotländska bagerier, gotländsk mat och humle till bryggerierna, specialiserade underleverantörer i mekanisk industri.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE, Tillväxt Gotland, privata konsulter

### PRODUKTIONSLYFTET

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

*Syfte och mål:* Att med metoder från lean-filosofin öka effektivitet och marknadstänkande i företagen för att öka effektivitet och lönsamhet i företagen och därigenom också möjliggöra för att hitta nya kunder.

*Målgrupp:* I huvudsak tillverkande företag oavsett bransch, både större och mindre.

*Beskrivning:* RISE välbeprövade metod att arbeta systematiskt med lean-metodiken kan tillämpas direkt i de lite större företagen. För de mindre företagen behöver en anpassning/downsizing av programmet göras, troligen först i en pilot med en företagsgrupp.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE

### INNOVATIONSRACE/INNOVATIONSGRUPPER

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>

*Syfte och mål:* Att öka innovations- och produktutvecklingsförmågan och stimulera till samverkan mellan företag.

*Målgrupp:* Företag med innovationsidéer, produkter, tjänster eller affärsmodeller. Blandade, icke konkurrerande företagsgrupper. Företag med förnyelseförmåga och –vilja.

*Beskrivning:* Flera företag samverkar och samarbetar enligt etablerade metoder för att hjälpa varandra att på ett effektivt sätt komma snabbare till produktion av nya produkter/tjänster. Etablerade metoder för ettdygnsaktiviteter finns hos flera organisationer. Almi Gotland har framgångsrikt genomfört flera innovationsgrupper, där företagen hjälper varandra framåt.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE, innovationsorganisationer, privata konsulter

### DIGITALAKADEMIN

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		

*Syfte och mål:* Att peka på digitaliseringens möjligheter att bidra till affärsutveckling.

*Målgrupp:* Alla företag i målgruppen och även företag i de andra innovationsmiljöernas målgrupper.

*Beskrivning:* Digitalakademien är utvecklat av Almi och Google och består av fyra moduler: Närvaro online, Få fler kunder, Driv trafik till din hemsida samt Implementering och utveckling. Digitalakademien har genomförts med framgång på många ställen i Sverige, dock ej på Gotland. En eller flera omgångar kan genomföras under projektperioden.

*Intressenter/genomförare:* Almi

### DIGITALISERING I INDUSTRIEN

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		

*Syfte och mål:* Att skapa medvetenhet om digitaliseringens effekter på framtidens industri och att få de gotländska företagen att utnyttja möjligheterna för ökad tillväxt och konkurrenskraft.

*Målgrupp:* I första hand tillverkande företag.

*Beskrivning:* Seminarier kombinerat med individuella analyser och coachnings-/rådgivningsinsatser.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE, privata konsulter

### TEKNISK UTVECKLING

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
	<b>X</b>	<b>X</b>			

*Syfte och mål:* Att de gotländska företagen ska känna till och ta del av den expertis som RISE har inom olika teknikområden för att utveckla sitt kunnande inom sitt teknik-/branschområde ytterligare.

*Målgrupp:* Alla företag inom målgruppen. Mer omfattande insatser riktas till företag med stor potential.

*Beskrivning:* Insatserna kan bestå av allmänna eller teknikområdesspecifika föreläsningar, matchmaking mellan RISEs experter och företag med specifika behov enligt en metod utvecklad av RISE samt individuella konsultinsatser i enskilda företag. Någon typ av ”teknikkonsultcheck” för enskilda företag skulle kunna prövas.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE

### INTERNATIONALISERINGSMOGNADSANALYS

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	

*Syfte och mål:* Att identifiera fler företag som har möjligheter att exportera och inspirera dem att ta steget.

*Målgrupp:* Företag som ännu inte, eller endast sporadiskt, har ägnat sig åt export, men har en vilja och potential att utöka sina marknader. I vissa fall kan ”internationalisering” även innebära att starta med försäljning till fastlandet.

*Beskrivning:* Utifrån en analys av företagets nuläge och resurser vad gäller kompetens, produkter och övriga resurser bedöma styrkor och svagheter i relation till export.

*Intressenter/genomförare:* Almi, Business Sweden, Östsvenska Handelskammaren, Tillväxt Gotland

### BÖRJA EXPORTERA

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>

*Syfte och mål:* Att få fler gotländska företag att börja exportera.

*Målgrupp:* Företag som ännu inte har export, åtminstone inte i större omfattning.

*Beskrivning:* Baserat på Business Swedens program Steps to export förbereds delagande företag för export och genomför också sina första exportinsatser. Genomförs i grupper kompletterat med individuella rådgivnings- och coachinginsatser. Insatsen kan eventuellt kopplas samman med en check eller bidrag för att anlita konsultstöd i samband med till exempel mässhörelse, kundresor eller liknande.

*Intressenter/genomförare:* Almi, Business Sweden, Östsvenska Handelskammaren, Enterprise Europe Network, privata konsulter

### EXPORTACCELERATOR

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
		<b>X</b>		<b>X</b>	

*Syfte och mål:* Att redan exporterande företag ska utveckla sin export ytterligare.

*Målgrupp:* Företag med befintlig systematisk exportverksamhet.

*Beskrivning:* Bistå företagen med utveckling av exportstrategier, marknadskunskap med mera, via bland annat Business Swedens och Östsvenska Handelskammarens nätverk och program. I huvudsak individuella insatser, men även matchmakingresor och liknande med flera företag kan bli aktuellt.

*Intressenter/genomförare:* Almi, Business Sweden, Östsvenska Handelskammaren

### MÄSSKUNSKAP

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
		<b>X</b>		<b>X</b>	

*Syfte och mål:* Att stimulera till mässhdeltagande och öka nytta och effekt av mässhdeltagande.

*Målgrupp:* Företag som ställer ut eller planerar att ställa ut på mässor, internationellt och nationellt. Även företag från de andra innovationsmiljöernas målgrupper.

*Beskrivning:* Seminarier och workshops för att öka kunskap om och ge verktyg för effektivt mässhdeltagande.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE, Business Sweden, privata konsulter.

### OMVÄRLDSORIENTERING

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
<b>X</b>		<b>X</b>			<b>X</b>

*Syfte och mål:* Ge företag omvärldskunskap för att de ska våga utvecklas och kunna ta rätt framtidsbeslut.

*Målgrupp:* Alla företag i målgruppen och eventuellt också på målgruppsföretagen i de andra innovationsmiljöerna.

*Beskrivning:* Omvärldsorienteringsinsatserna kan bestå av allt från föreläsningar/seminarier till olika typer av studieresor, till fastlandet och utomlands, men även till andra företag på Gotland.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE, företagorganisationerna, privata konsulter.

## AFFÄRSUTVECKLING

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	

*Syfte och mål:* Att genom generella affärsutveckling definiera företagens tillväxtmöjligheter och planera för dessa.

*Målgrupp:* Alla företag i målgruppen.

*Beskrivning:* Almi har ett brett utbud av affärsutvecklingsinsatser/tillväxtprogram för företag i olika storlek och i olika utvecklingskedan. Företag med behov av affärsutvecklingsinsatser kan delta i dessa program. Om behov uppstår kan insatser skräddarsys för specifika företagsgrupper.

*Intressenter/genomförare:* Almi, privata konsulter

## STÖDSÖKARVERKSTAD

Tillväxtvilja	Hållbarhet	Förnyelseförmåga	Digitalisering	Internationalisering	Samverkan
	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>

*Syfte och mål:* Att höja kompetensen och underlätta för gotländska företag att ansöka om olika typer av offentligt utvecklingsstöd. Att gotländska företag i större utsträckning får ta del av dessa offentliga medel innebär att satsningar företagen gör kan förmeras och/eller tidigareläggas.

*Målgrupp:* Huvudsakligen de lite större företagen samt företagsgrupper med gemensamma utvecklingsprojekt. Företagar- och näringslivsorganisationer.

*Beskrivning:* Genom seminarier och individuell handledning hjälpa företag att identifiera och söka stöd som kan underlätta deras utveckling. RISE har tidigare med gott resultat arbetat med s k skivrarverkstäder, som är koncentrerade insatser för att bistå företagen med stödansökningar. Aktiviteten bör genomföras i samverkan med de andra innovationsmiljöerna.

*Intressenter/genomförare:* Almi, RISE, myndigheter med företagsstöd, företagarorganisationerna.

### 5.1 Kapitalförsörjning

Att avsätta en del av de tillgängiga projektmedlen för olika typer av finansiellt stöd till företagen skulle kunna vara ett sätt att underlätta för företagen att genomföra sina insatser. Insatser som skulle kunna vara aktuella olika typer av konsultcheckar och investeringsstöd.

För båda stödformerna är det viktigt att beviljande sker utifrån vissa kriterier, framför allt att företagen tydligt ingår i målgruppen för Nyindustriell utveckling. Ett sätt att säkerställa detta kan vara att stöden villkoras mot att företagen gjort någon av de analyser som finns nämnda bland insatserna och där visat att det finns goda möjligheter att uppnå hållbar utveckling med hjälp av stöden. Kriterierna för vad stöden kan användas till bör också fastställas i samråd med huvudaktörerna i innovationsmiljön – Almi och RISE.

Konsultcheckarna skulle kunna ha samma struktur som de befintliga internationaliserings- och affärsutvecklingscheckar som finns, men anpassas till mindre företag genom ”snällare” kriterier på företaget och mindre summor i stöd. Områden som skulle kunna vara aktuella för checkar är till exempel teknikkonsultcheckar, innovationscheckar och internationaliseringscheckar som beskrivs ovan.



Eventuella direkta investeringsstöd bör kopplas till insatser som leder till ökad effektivisering i företagen, till exempel automation/robotisering, digitalisering etc.

## **5.2 Gränssnitt mot andra innovationsmiljöer**

I förstudien har tre huvudsakliga gränssnitt utkristalliserat sig. Samordningen mellan de olika innovationsmiljöerna är viktig för att arbeta effektivt, undvika dubbelarbete och få ut största möjliga nytta för näringslivet.

### **HÅLLBARA LIVSMEDEL**

I diskussioner med personerna som är involverade i förstudiearbetet inom Hållbara livsmedel har vi gemensamt kommit till slutsatsen att insatser och projekt som handlar om generella insatser, framför allt riktade mot förädlingsföretag, hanteras av Ny industriell utveckling, medan branschspecifika insatser som utveckling av nya livsmedel, omvärldsbevakning inom livsmedelsområdet, hygienfrågor och mycket annat faller under innovationsmiljön Hållbara livsmedel.

### **KOMPETENS**

Inom detta område ser vi två insatser, där projektägarskapet med fördel kan ligga under innovationsmiljön Kompetens.

Den planerade vidareutvecklingen av projektet InterCom med bland annat kompetensanalyser och kompetensutveckling av anställda torde beröra alla innovationsmiljöerna. En modell som kunde vara framgångsrik är att Kompetens hanterar metodutveckling och administration av insatserna medan respektive innovationsmiljö förser projektet och också är med och finansierar insatserna.

Generell ledarskapsutbildning/ledarskapsprogram kommer sannolikt att efterfrågas av flera innovationsmiljöer. Därför är det lämpligt att även detta genomförs som en generell aktivitet för alla innovationsmiljöer och hanteras av Kompetens.

### **DIGITALISERING**

I de diskussioner som förts med innovationsmiljö Digitalisering har det framkommit att deras insatser i stor utsträckning kommer att riktas mot företag med en ”digital affärsidé”. Detta innebär att de digitaliseringsinsatser som berör Ny industriell utveckling kommer att hanteras inom ramen för Ny industriell utveckling.

## 6. PROJEKTORGANISATION OCH FINANSIERING 2017-2019

Almi Företagspartner Gotland kommer att vara projektägare för projektet och ansvara för projektadministration och projektredovisning.

Den övergripande styrningen av projektet kommer att ske via en styrgrupp för hela projektet. Styrgruppen bör bestå av representanter för Almi och RISE, för Region Gotland och Tillväxtverket samt för näringslivs-/företagarorganisationerna. Styrgruppens huvudsakliga uppgifter, förutom att följa och övervaka att projektet når sina mål, är att diskutera och fastställa vilka aktiviteter som ska genomföras samt avsätta resurser för dessa löpande under projektets gång.

Projektledare och projektkoordinator kommer att vara Almianställda. Deras roll blir att genomföra projektets olika aktiviteter, fatta löpande beslut i projektet, svara för upphandling av externa konsulter samt att rapportera till styrgruppen. För många av de tänkta aktiviteterna kommer särskilda underprojektledare att utses. Dessa kommer huvudsakligen att komma från Almi eller RISE, men kan i något fall även vara en upphandlad konsult. Delprojektledarna rapporterar till projektledaren.

En viktig del i ledning och styrning av projektet är att det finns en eller flera referensgrupper kopplade till projektet. Syftet med referensgruppen/-erna är dels att erbjuda insyn och transparens i planering och resultat, men framför allt att förankra och få inspel till planeringen av kommande aktiviteter.

Som nämnts tidigare är det lämpligt att en mer detaljerad budget tas fram i samband med att en projektansökan görs tidigt 2017. Det bör övervägas om projektet som helhet eller vissa delprojekt kan medfinansieras med andra offentliga medel, i första hand från EUs strukturfond Småland och öarna. Om pengar kommer att avsättas för finansiellt stöd till företagen är det lämpligt att försöka förmera medelspotten med strukturfondsmedel.

Olika typer av marknadsföringsmedel (framför allt utveckling av en hemsida för Nyindustrialiseringsprojektet och framtagning av övrigt marknadsföringsmaterial) och omkostnader för styrgruppen (resor, omvärldsbevakning med mera) kommer att kräva vissa resurser. I dagsläget uppskattas detta till cirka 500 000 – 600 000 kr för hela projektperioden.

## SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTSVAR FRÅN WORKSHOP 2016-11-07

Sätt ett kryss på linjen.

1. Jag/vi vill att tyngdpunkten i aktiviteterna ska vara

Företags- individuella	Både och	Grupp- aktiviteter
x	x	
	x	xxxxxx

2. Jag/vi föredrar att gruppaktiviteter är

Branschvisa	Blandade branscher
xx	xx x
	x x xx

3. Vilken typ av insatser ser föredrar du/ni

	Inte alls bra	Mycket bra
Enstaka seminarier/föreläsning (2-3 timmar)	x x	xx x xx xx
Seminarie-/föreläsningsserier (3-5 seminarier)	xxxx	xxx xx
Företagsindividuella insatser (coaching/rådgivning)		xxxx xxxxx
Kombination seminarier – individuella insatser	x	xxxx xxxxx
Gemensamma studieresor	x xx x	x x xx x
Matchmaking-aktiviteter	x	xx xx xxxxx
Strategi-/diskussionsgrupper med 4-6 företag		x xxxxxxx

4. Om djupare företagsindividuella insatser/utvecklingsprocesser blir aktuella – hur föredrar ni att dessa läggs upp?

Kortare tid 1 månad	9 månader	Längre tid 18 månader
x	x	
x x xx		xx

5. Vilka tider passar bäst för din/er del för seminarier/föreläsningar (högst två kryss)?

- 2 st Heldagar
- 4 st Halvdagar, förmiddagar
- 2 st Halvdagar, eftermiddagar
- 0 st Halvdagar, sen eftermiddag/tidig kväll
- 3 st Kortare insatser (ca 2 tim), dagtid
- 0 st Kortare insatser (ca 2 tim), kvällstid

## Exempel Kalendarium

	FÖRNYELSEFÖRMÅGA	INTERNATIONALISERING	TILLVÄXTVILJA	HÅLLBARHET	ÖVRIGT
JANUARI					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8		Seminarium e-handel utlandet			
9	Info möte produktionslyftet				
10					
11					
12					
13					
14					
15			Seminarium digitalisering		
16	Prod meet				
17					
18					
19					
20	Infomöte Teknikexpertcheckar				
21					Infomöte Komputv av anställda
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29		Studieresa Tyskland			
30		Studieresa Tyskland			
31		Studieresa Tyskland			
FEBRUARI					
1		Studieresa Tyskland			
2		Studieresa Tyskland			
3					
4				Programstart spara vatten	
5	Programstart Produktionslyftet				
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12	Innovationsrace				
13	Innovationsrace				
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20	Prod meet				
21					
22					
23					
24					
25					
26	Seminarium				
27					
28					

## Sammanställning tänkbara insatser kopplat till utvecklingsområden

<i>Insats</i>	<i>Tillväxt- vilja</i>	<i>Hållbar- het</i>	<i>Förnyelse- förmåga</i>	<i>Inter- nationa- lisering</i>	<i>Digitali- sering</i>	<i>Sam- verkan</i>
Tillväxtanalys	x	x	x	x	x	x
Hållbarhetsanalys/håll- barhet för konkurrenskraft		x	x			
Seminarieserie hållbarh		x	x			
Minska vattenförbrukn		x	x	x		x
Industri 4.0		x	x	x	x	x
Meet the buyer	x		x		x	x
Bygga värdekedjor	x	x	x			x
Produktionslyftet		x	x	x	x	x
Innovationsrace/ innovationsgrupper		x	x	x		x
Digitalakademin		x	x	x		
Digitalisering i industrin		x	x	x		
Teknisk utveckling		x	x			
Internationaliserings- mognadsanalys	x		x	x	x	
Börja exportera	x		x	x		x
Exportaccelerator			x		x	
Mässkunskap			x		x	
Omvärldsorientering	x		x			x
Affärsutveckling		x	x		x	
Stödsökarverkstad		x	x			x