

NOVEMBER 2022

ERHVERVSSTYRELSEN

# SKALERING Gennem DIGITALISERING OG INTERNATIONALISERING

SLUTEVALUERING

**COWI**

**Pluss**



NOVEMBER 2022

ERHVERVSSTYRELSEN

# SKALERING Gennem DIGITALISERING OG INTERNATIONALISERING

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	341.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	18.11.2022
UDARBEJDET	NKL
KONTROLLERET	MW
GODKENDT	LCPE



# INDHOLD

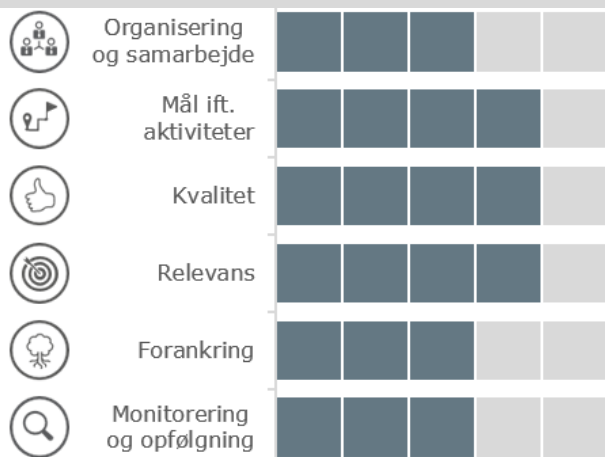
1	Resumé: Skalering gennem Digitalisering og Internationalisering	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	7
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	7
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventninger til effekter	12
6.3	Indsatsens effektmål	14
7	Anbefalinger og læring	16
Bilag A	Sådan scorer vi	17



# RESUMÉ: SKALERING Gennem Digitalisering og Internationalisering

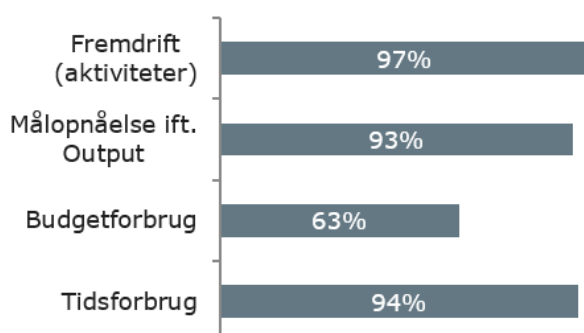
## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,5**



Projektets organisering har været tilfredsstillende. Dog vurderer projektholdet, at deltager-virksomhedernes indkøb af konsulenter giver en unødigt administrativ belastning. Projektet ud-mærker sig særlig på kvaliteten af de afholdte aktiviteter, og virksomhederne er gennemgå-ende tilfredse med kvaliteten af projektets samlede tilbud og finder dem relevante. I forankringen af projektet har projektholdet igangsat et arbejde med at udarbejde en intern og ekstern best-practice guide til forankringen af projektets metoder i Erhvervshus Hovedstaden og for andre erhvervshuse i Danmark. Sluttelig har projektet haft en håndholdt evaluering undervejs med deltagervirksomhederne, men der er såle-des et potentiale for mere formaliseret moni-toring og opfølgning med virksomhederne i fremtiden.

## Målopnåelse



Projektets målopnåelse er tilfredsstillende, både på aktivitets- og outputniveau. Budgetforbruget er kun 63 %, grundet et lavere aktivitetsniveau under corona-pandemien, samt at virksomhederne i mindre omfang har indkøbt rådgivnings-forløb. Det lavere budgetforbrug har dog ikke givet anledning til lavere målopnåelse, hvilket understreges ved målopnåelsen ift. hovedakti-viteterne i projektet og output.

Alle output-aktiviteter er opnået på nær private investering som matcher offentlig støtte. Her var 5,6 mio. kr. opnået, med 12,6 mio. kr. som måltal, grundet det lavere individuelle rådgiver-køb.

## Effektvurdering



## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) 3,5



Deltagernes samlede forventninger til effekter af indsatsen (renset for selektionsbias og outliers)	Samlet forventning
Stigning i omsætning (i pct.)	172 %
Stigning i eksportandel (i pct.)	51 %
Stigning i nyansatte (i pct.)	27 %

Projektets forventede effekter er på et tilfredsstillende niveau, bl.a. opgjort ved de angivne vækstforventninger fra virksomhederne: Stigning i omsætning, eksportandel og antal nyansatte. Det formelle effektmål vedrørende 41 vækstvirksomheder målt på vækstplanernes indhold er opnået. Hele 74 virksomheder forventer at opnå status som vækstvirksomheder målt på vækstplanernes indhold.

## FAKTA OM PROJEKTET

*Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effekt-kæde'.*

Overordnet  
projektbeskrivelse

Projektet *Skalering gennem Digitalisering og Internationalisering (SDI)* har til formål at få flere virksomheder i Region Hovedstaden ind i solide vækst- og udviklingsforløb. Det skal ske ved at styrke virksomhedernes strategiske arbejde inden for internationalisering, digitalisering og automatisering og forbedre deres forudsætninger for at udvikle nye forretningsmodeller og øge deres produktivitet.

Projektet drives af Erhvervshus Hovedstaden, som har udviklet projektet oven på erfaringerne fra bl.a. det tidligere projekt 'Vækst gennem internationalisering'. Projektet har 75 virksomheder igennem 8 hold, der er indrettet og fastlagt efter virksomhedernes behov, og dækker bl.a. software-as-a-service (SaaS), kreative erhverv, E-commerce og handel- og produktionsvirksomheder. Hver virksomhed får adgang til at indkøbe eksterne rådgivere eller andre eksperter, der kan bidrage med viden og udvikling af virksomhedens vækstplan. Virksomhederne inspireres og understøttes i hele deres forløb med tilbud om relevante workshops og netværksaktiviteter med eksperter, erfarne virksomheder o.lign. samt løbende sparring og fastholdelse af fokus fra Erhvervshus Hovedstadens forretningsudviklere.

Indsatsen består af følgende fire spor:

- Aktivitet 1:** Identifikation og screening af potentielle deltager-virksomheder
- Aktivitet 2:** Fastlæggelse af tematiserede forløb
- Aktivitet 3:** Rekruttering af virksomheder
- Aktivitet 4:** Individuelle og kollektive rådgivnings- og sparringsforløb med udvikling af vækstplaner



Aktivitet 4, Individuelle og kollektive rådgivnings- og sparringsforløb med udvikling af vækstplaner, er opdelt i tre forløb: (1) **Workshop-forløb**, som er skræddersyet det enkelte hold, (2) **Vækstplans-sparring** med en forretningsudvikler fra Erhvervshus Hovedstaden og (3) **Rådgivningsforløb**, hvor virksomheden kan tilknytte en ekstern rådgiver til at støtte op om, at vækstplanen kan konkretiseres yderligere og senere realiseres.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Erhvervshus Hovedstaden
<b>Sagsbehandler:</b>	Ditte Schmidt Jeppesen
<b>Finansieringskilde:</b>	Regionalfonden (ERDF)
<b>Indsatsområde:</b>	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 33,71 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	01.01.2019 – 31.12.2022

## Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation og screening af potentielle deltager-virksomheder</li> <li>• Fastlæggelse af tematiserede forløb</li> <li>• Rekruttering af virksomheder</li> <li>• Individuelle og kollektive rådgivnings- og sparringsforløb med udvikling af vækstplaner</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vækstplan er udarbejdet</li> <li>• Vækstplanen er klar til handling og effektivering på markeder</li> <li>• Kendskab til mulighederne inden for digitalisering, automatisering og internationalisering</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget antal vækstvirksomheder</li> <li>• Øget internationalisering/eksport/samarbejde med udlandet</li> <li>• Øget produktivitet som følge af øget digitalisering</li> <li>• Øget konkurrenceevne</li> <li>• Øget vækst/jobskabelse i SMV'er</li> </ul>

## OVERORDNET STATUS

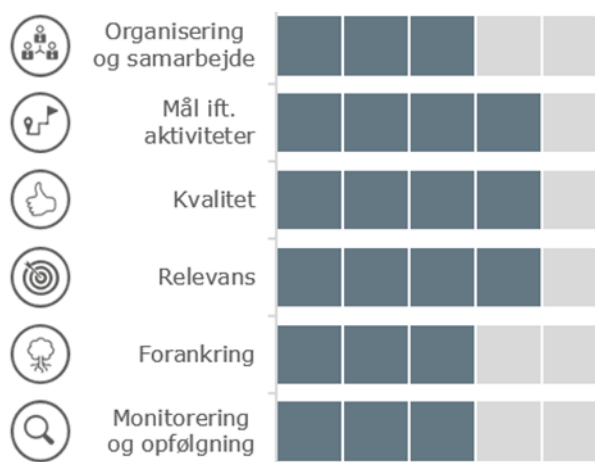
Projektperioden for Skalering gennem Digitalisering og internationalisering er siden ansøgningstidspunktet blevet udvidet med et ekstra år, hvilket blandt andet skyldes corona-nedlukningen, men særligt at projektførløbene har taget længere tid end først antaget. Projektet har i forlængelsen af projektperioden udvidet måltallene på alle fire hovedaktiviteter, og realiseret på tre ud af de fire måltal.

Projektet har været udfordret med den administrative byrde som Erhvervs- og Udviklingsministeriets Hovedstaden har haft med at få virksomhederne til at timeregistrere deres tidsforbrug i projektet.

Der var ikke i begyndelsen af projektet indtænkt en projektkoordinator i projektet, men det viste sig ikke at være nok med blot en enkelt fuldtidsansat projektleder, samt en projektcontroller på deltid.

## PROJEKTETS IMPLEMENTERING

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde



**Organiseringen og samarbejdet af projektet har været tilfredsstillende, dog med en administrativ belastning ved virksomhedernes proces i benyttelsen af indkøb af eksterne konsulenter.** Den interne organisering opleves af projektholdet som tilfredsstillende med løbende justeringer undervejs af bl.a. medarbejderudskiftninger. Justeringerne på medarbejderfronten har ifølge forretningsudviklerne og projektholdet ikke haft en negativ betydning for forløbet. Det vurderes af både forretningsudviklere og projektholdet, at projektets ene ben – virksomhedernes mulighed for indkøb af de eksterne konsulenter – medfører en unødigt administrativ belastning. Midtvejsevalueringen i

juni 2020 pointerede også, at det er vigtigt at sikre, at konsulenternes tilbud holder sig til rådgivning og ikke berører implementering, tager tid. Projektholdet og forretningsudviklerne gentog denne pointe i de afholdte interviews med vægt på pointen, at det er krævende at sikre, at tilbudene lever op til de fastsatte krav om køb af konsulenter med offentlige midler. Projektholdet vurderer dog, at det var en intern øvelse, som ikke påvirkede projektets aktiviteter eller effektmål, andet end at projektet tog længere tid end først antaget.

Projektholdet og forretningsudviklerne pointerer, at virksomhedernes mulighed for brug af eksterne konsulenter ikke behøver at være et bærende element i et lignende projekt i fremtiden. Virksomhederne pointerer, at de på den ene side har haft glæde af brugen af konsulenterne, men at workshops med eksterne eksperter, advisory board-samtalerne, netværket på tværs af virksomhederne og studieturen var et lige så stort, hvis ikke større bidrag af deltagelsen i projektet.

I projektet har der samtidig været en inddragelse af interesse- og brancheorganisationer, hvilket var en naturlig del af Erhvervshus Hovedstadens arbejde. Samarbejdet med brancheorganisationerne skulle have lettet identifikationen og rekrutteringen af virksomheder, men det blev ikke tilfældet. Potentialet for samarbejdet mellem Erhvervshuset og interesse- og brancheorganisationer har efter vores vurdering ikke været indfriet i projektet. Det skyldes efter vores opfattelse blandt andet, at ansvar og roller i samarbejdet ikke har været tilstrækkelig klart defineret.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektets effektmål opnås med stor tilfredshed af de tre spor i projektet, men virksomhedernes effektforventninger er optimistiske.** Koblingen mellem workshop, forløbet med forretningsudviklerne og deltagervirksomhedernes indkøbte konsulenter er de tre hovedspor i arbejdet med virksomhedernes vækstplaner. Disse tre spor skaber et sammenhængende og meningsfuldt forløb for virksomhederne, som betyder, at projektets effektmål umiddelbart opnås.

Hele 82 % af virksomhederne vurderer i 'høj grad' eller 'afgørende grad', at projektet har bidraget med ny viden eller forbedrede kompetencerne i virksomheden. Dette kunne både forretningsudviklerne, projektholdet og virksomhederne nikke genkendende til i interviewene, hvor alle udtrykker særlig begejstring for projektets effekter og tilfredsstillelse ved de afholdte aktiviteter. Projektlederen vurderer, at virksomhederne igennem projektet rykker sig positivt både relativt og absolut. Virksomhederne får et sprog for, hvordan de kan skalere deres virksomhed, men er samtidig meget ambitiøse, hvilket også forventningerne til effekt i vækstplanerne afspejler. Der er således tale om 'best case scenarios', hvilket giver nogle meget optimistiske effektestimater – både individuelt, men ikke mindst også aggregeret.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse

**Virksomhederne udtrykker stor tilfredshed med de tematiserede forløb såvel som samarbejdet med Erhvervshusets forretningsudviklere.** Projektholdet og forretningsudviklerne afsøger i identifikationen og screeningen af virksomhederne de reelle behov og udfordrer virksomhederne forud for optagelsen i projektet. Det betyder ifølge projektholdet, at de dermed kan rekruttere ambitiøse virksomheder til projektet.

Virksomhederne oplever en høj kvalitet i de afholdte workshops og har generelt stor ros til de tilbudte tematiserede forløb. Samtalerne med virksomhederne pegede samtidig på, at de er meget tilfredse med den tilknyttede forretningsudvikler fra Erhvervshus Hovedstaden. En enkelt virksomhed fortæller om et forløb, hvor de skiftede forretningsudvikler undervejs uden varsel, men stadigvæk vurderede projektet som meningsfuldt med de andre projektaktiviteter taget i betragtning.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Forløbene opleves særlig relevante af virksomhederne, da forløbene er inddelt efter branche og produkt/ydelse.**

Relevansen for den enkelte virksomhed har været afgørende for projektets succes med at rekruttere virksomheder til de tematiserede forløb. Temaerne er fastlagt og Erhvervshus Hovedstaden tryktester markedet på forhånd, inden de endeligt rekrutterer virksomheder til de endelige tematiserede forløb. Netop relevansen fremhæves af alle interviewede virksomheder. De fælles oplæg i workshopdelen og øvelserne på workshop-dagene relaterer sig til virksomhedernes marked eller produkt, hvilket skaber et attraktivt tilbud for deltager-virksomhederne. Projektholdet forsøger i udvælgelsen af deltager-virksomhederne at lægge vægt på, at de *har vundet muligheden for at deltage i projektet*. Projektholdet vurderer, at de er lykkedes med den *framing*, og at virksomhederne derfor har oplevet forløbet som ekstra relevant og bidragende end ellers.

Forankring af  
output



**Projektholdet planlægger at udarbejde en intern og eksternt best-practice guide til forankringen af projektets metoder.**

Projektgruppen er gået i gang med en *intern toolbox*, som skal deles med resten af Erhvervshus Hovedstaden til fremtidige projekter – en best-practice guide, hvor metoder og tilgange til arbejdet med denne type af virksomheder kan forankre sig til andre dele af Erhvervshus Hovedstadens projekter. Ydermere havde Erhvervshus Hovedstaden i pipeline at udarbejde en best-practice guide møntet til andre regioner, så projektet dermed kan tilpasses efter kontekst. Forretningsudviklerne pegede samtidig på, at der i arbejdet med projekterne var allokeret flere timer end normalen i vejledningen af virksomhederne, hvilket forretningsudviklerne oplever som en kompetenceudvikling. Disse erfaringer er et udtryk for individuel og personlig kompetenceudvikling frem for organisatorisk. Erhvervshus Hovedstaden bør indtænke, hvordan den ekstra tid allokeret kan føre til vidensudveksling på tværs i organisationen.

Monitorering og  
opfølgning



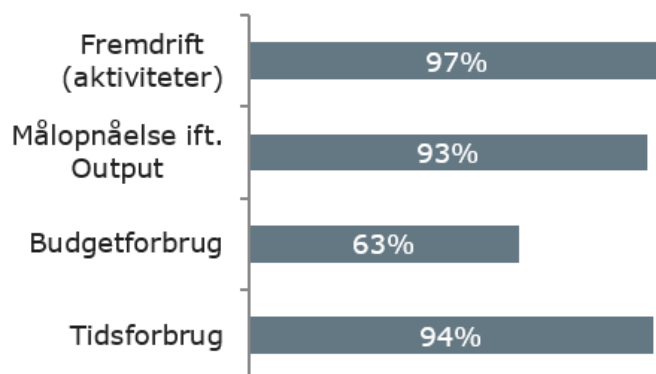
**Der har i projektet været håndholdt evaluering undervejs med deltagervirksomhederne, men der er potenti-ale for mere formaliseret monitorering og opfølgning med virksomhederne.**

Der har været indarbejdet en håndholdt evaluering og refleksion med deltagervirksomhederne undervejs forløbet. Den håndholdte evaluering er en opringning til virksomhederne efter forløbene, hvor virksomhederne havde mulighed for mundtligt at komme med forbedringer. Disse forbedringer blev nedskrevet og anvendt i de efterfølgende forløb.

Fremtidigt ville det være meningsfuldt at formalisere den opfølgende evaluering med virksomhederne i endnu højere grad, samt inkludere prosa-tekst i det nuværende spørgeskema-format til yderligere kvalificering og opfølgning af projektet.

## FREMDRIFT OG MÅLOPNÅELSE

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 0) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 0).



### Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

**Status på evalueringstidspunktet er, at 97 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.**

Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål – september 2022

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
<b>Hovedaktivitet 1:</b> Identifikation og screening af potentielle deltagervirksomheder	325	548	+100 %
<b>Hovedaktivitet 2:</b> Fastlæggelse af tematiserede forløb	9 <sup>1</sup>	8	89 %
<b>Hovedaktivitet 3:</b> Rekruttering af virksomheder	75	81	+100 %
<b>Hovedaktivitet 4:</b> Individuelle og kollektive rådgivnings- og sparringsforløb med udvikling af vækstplaner	75	77	+100 %

Næsten alle opstillede aktivitetsmål er nået. 8 ud af de 9 tematiserede forløb blev afholdt efter planen, på trods af corona-pandemien<sup>1</sup>. Enkelte virksomheder på Hold 3, som var præget af nedlukningen, udgik fra forløbet, men gennemført med de resterende virksomheder. Som det fremgår af ovenstående figur, har projektet rekrutteret 81 virksomheder, hvormed målsætningen om 75 rekrutterede virksomheder er nået. Erhvervshus Hovedstaden har også overindfriet på de to resterende hovedaktiviteter: Identifikation og screening af potentielle deltagervirksomheder, samt antallet af individuelle og kollektive rådgivnings- og sparringsforløb med udvikling af vækstplaner.

Budget- og tidsforbrug

*Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.*

**Figur 4 Budget- og tidsforbrug – september 2022**

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (kr.)	33,72 mio.	21,4 mio.	63 %
Tidsforbrug (måneder)	36 måneder	34 måneder	94 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet aktuelt et markant underforbrug af midler. Det aktuelle forbrug er angivet på baggrund af seneste oplysninger fra projektholder og er altså endnu ikke godkendt af ERST. Projektholderet forklarer, at det lave budgetforbrug

<sup>1</sup> Der er ikke enighed omkring måltallet for *Hovedaktivitet 2* mellem projektledelsen og Erhvervsstyrelsen. Vi har derfor lagt det måltal til grund, som fremgår af det indikatorskema, vi har modtaget ifm. evalueringen.

beror sig på to større ting: (1) corona-nedlukningen, som sparede en stor del af budgettet for udlandsture med virksomhederne og konferencer, samt (2) et lavere forbrug på virksomhedernes indkøb af konsulenter. Det lavere budgetforbrug skaber ikke anledning til lavere aktivitetsniveau eller påvirket kvaliteten af projektet negativt. Det er aftalt med Erhvervsstyrelsen om at tilbageføre nogle af midlerne.

## Målopnåelse i forhold til output

*Afsnittet beskriver kort status i forhold til de outputmål, som er opsat for projektet.*

**På evalueringstidspunktet er 93 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen på næste side.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål – september 2022

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	75	77	+100%
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	12,6 mio.	5,6 mio.	44,4 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	41	74	+100 %
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	354	1050	+100 %
B5: Anslået skabt omsætning (kr.)	713,5 mio.	2,21 mia.	+100 %
B6: Antal virksomheder, der samarbejder med udlandet	59	71	+100 %
B7: Anslået forøget eksport hos de deltagende virksomheder (kr.)	463,9 mio.	1,66 mia.	+100 %
Ny: Antal private virksomheder, der deltager i COVID-19-relaterede aktiviteter	25	26	+100 %

Projektholder har indfriet alle de i evalueringsoplæggets aftalte output mål på nær målsætningen om størrelsen på private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder, hvor kun 5,6 mio. kr. af de målsatte 12,6 mio. kr. er opnået. Til gengæld noterer vi os, virksomhedernes vækstplaner peger på nogle langt større, kommercielle potentialer end først antaget. Som midtvejsevalueringen pointerede, kan disse potentialer ikke alene tilskrives projektet, men alene skal forstås som de tal, der indgår i vækstplanerne. Således vurderer mere end 80 % flere virksomheder end målsat at være vækstvirksomheder inden for de næste fem år. Samtidig er den anslåede skabte omsætning af virksomhederne 310 % højere, samt den anslåede forøget eksport hos de deltagende virksomheder 358 % højere, end først antaget. Data stammer fra projektholder, og ERST ønsker at gøre opmærksom på, at data er under behandling og endnu ikke godkendt af ERST.



## EFFEKTIVURDERING

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskemadata, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi anvendt data fra de løbende spørgeskemabesvarelser, som Erhvervshus Hovedstaden indhenter blandt deltagerne, når de har afsluttet deres forløb. Vi har besvarelser fra 50 ud af 77 virksomheder som grundlag for denne sektion.

Indsatsens potentiale for effekter

### 1.1 Forudsætninger for effektskabelse

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget til at styrke deltageres *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning, udviklings-tempo eller eksport.

**Figur 6 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter**

I hvilken grad forventer du, at jeres deltagelse vil...?	Andel virksomheder Midtvejsevaluering (n=14)	Andel virksomheder Slutevaluering (n=50)
Bidrage med ny viden eller forbedre kompetencer hos jer?	80 %	82 %
Bidrage til virksomhedens strategiske og forretningsmæssige udvikling?	67 %	77 %
Lykkes med at sprede kompetencer, som kan give varige effekter til udvikling eller vækst?	67 %	71 %
Øge virksomhedens eksportandel til eksisterende eller nye markeder?	40 %	47 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala.

Som det fremgår, har deltagelsen i projektet lykket godt med at bidrage kompetencemæssigt og forretningsudviklingsmæssigt til de deltagende virksomheder. Vi kan konstatere, med den usikkerhed,

der ligger i de få (n=14) besvarelser fra midtvejsevalueringen i 2020, at andelen af virksomheder, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala, er steget på de fire adspurgte spørgsmål.

Som det fremgår af slutevalueringens resultater, har flere end fire ud af fem virksomheder vurderet, at projektet har bidraget med ny viden eller forbedret kompetencer i virksomheden. Således pegede virksomhederne i de efterfølgende interviews med os, at det største udbytte ved projektet har været at lære det rigtige sprog, samt lære at måle og formidle klarere videre til kunderne.

47 % af virksomhederne har vurderet, at deltagelsen i projektet vil øge virksomhedernes eksportandel til eksisterende eller nye markeder, hvilket er det spørgsmål der er vurderet lavest. Jf. afsnit 5.2 angiver virksomhederne i vækstplanerne en anslået forøget eksport på 358 % højere end måltallet. Disse to tal indikerer, at vækstplanerne er et udtryk for alle deltagernes best-case-scenario lagt sammen. Derfor skal vækstplanernes forventninger efter vores vurdering tolkes med den yderste forsigtighed.

## 1.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

De 50 virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet, forventer vækst i tiden efter projektet. En enkelt virksomhed forventer ingen stigning i omsætning eller eksport, men en lille stigning i nyansatte. En anden virksomhed forventer ingen stigning i nyansatte, men en stigning i både omsætning og eksport. 58 % tilskriver 'i nogen grad' projektet den vækst, mens 24 % i 'høj' eller 'afgørende grad' tilskriver projektet virksomhedens forventede vækst.

Nedenstående figur viser spørgeskemasvar vedrørende vækstforventningerne – renset for selektionsbias og outliers. Således er der taget højde for virksomhedernes vurderede vækstbidrag fra projektet, samt udtaget de virksomheder der har oversteget de fastsatte grænseværdier. Der er således sorteret 11 ekstreme, positive outliers fra de nedenstående. Grænseværdierne for outliers er således: Omsætning ved 1887 %, nyansatte ved 357 % og eksportandel ved 725 %.

**Figur 7 Deltagernes effektforventninger – renset for selektionsbias og outliers**

<b>Deltagernes samlede forventninger til effekter af indsatsen (renset for selektionsbias og outliers)</b>	<b>Samlet forventning</b>
Stigning i omsætning (i pct.)	172 %
Stigning i eksportandel (i pct.)	51 %
Stigning i nyansatte (i pct.)	27 %

Viser vækstforventninger i gennemsnit inden for 3 år efter afsluttet projekt rensset for selektionsbias og outliers (n=50)

Som tabellen viser, ligger den gennemsnitlige forventning til stigning i årlig omsætning på omkring 172 %. Estimatet er fraregnet en enkelt markant outlier, hvor virksomhedens forventning til årlig omsætningsstigning lå på 2167 %. Hvis vi inddragede denne outlier, så ville virksomhedernes samlede gennemsnitlige stigning i omsætning de næste tre år være på 191 %. Yderligere viser tabellen, at virksomhederne forventer henholdsvis 51 % og 27 % stigning i eksportandel og i nyansatte i gennemsnit de næste tre år. Eksportstigningen og stigningen i nyansatte er fraregnet henholdsvis seks og fire outliers.

Udregning af den forventede effekt

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er besvarelserne et udtryk for virksomhedernes nuværende omsætning, eksportandel i pct. og antallet af ansatte i opstartsåret i forløbet. Nedenstående figur illustrerer den forventede effekt udregnet som gennemsnit fra opstartsåret til år 3.

**Figur 8 Forventning af stigning i omsætning, eksportandel og antal ansatte (fra opstartsår til år 3)**

	<b>Opstartsår</b>	<b>År 1</b>	<b>År 2</b>	<b>År 3</b>
Omsætning (i kr.)	15,7 mio.	24,6 mio.	33,6 mio.	42,5 mio.
Eksportandel (i pct.)	31 %	36 %	42 %	47 %
Antal ansatte	14	15	17	18

*Note: Estimatene i ovenstående figur er baseret på deltagernes forventninger angivet via survey.*

Som tabellen viser, vurderer de 50 virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet, at omsætningen i perioden fra opstartsåret til år 3 stiger med 26,8 mio. kr. fra 15,7 til 42,5 mio. kr. Tabellen viser yderligere, at virksomhederne efter Skalering gennem Digitalisering og Internationalisering, at andelen af eksport stiger fra ca. 1/3 til halvdelen af omsætningen.

Tilfredshed med forløbet

I spørgeskemaet blev virksomhederne spurgt: "Med dit kendskab til 'Skalering gennem Digitalisering og Internationalisering', hvad er sandsynligheden for, at du vil anbefale et lignende program til andre virksomhedsejere eller personer i dit professionelle netværk?". Virksomhederne kunne herefter svare på en skala mellem 0-10, for til

sidst at udregne forløbets Net Promoter Score (NPS), som er et mål for kundeoplevelsen og samtidig forudsiger forretningsvæksten. Forløbet 'Skalering gennem Digitalisering og Internationalisering' havde en NPS-score på 36, som betegnes som *Great*.

Tallet er en simpel udregning af andelen af Promoters (besvaret 9-10) og Detractors (besvaret 0-6): 54 % - 18 % = 36.

**Figur 9 Skalering gennem Digitalisering og Internationaliserings NPS-Score**

Gruppering af besvarelserne	Andel af besvarelserne
Promoters (besvaret 9-10)	54 %
Passives (besvaret 7-8)	28 %
Detractors (besvaret 0-6)	18 %

## 1.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

**Figur 10 Status ift. de opstillede effektmål – september 2022**

	Målsætning i projektperi- oden	Status	Procentvis mål opnå- else
Antal virksomheder som mod- tager støtte	75	77	+100 %
Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder	12.585.127 kr.	5.597.465 kr.	44 %
Antal nye vækstvirksomheder	41	74	+100 %
Jobskabelse	354	1.050	+100 %
Skabt omsætning	713.563.268 kr.	2.212.000.000 kr.	+100 %
Antal virksomheder, der sam- arbejder med udlandet	59	71	+100 %
Førøget eksport hos de delta- gende virksomheder	463.874.625 kr.	1.657.560.000 kr.	+100 %
Antal virksomheder, der delta- ger i COVID-19-rettede aktivi- teter	25	26	+100 %

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

74 ud af de 77 virksomheders vækstplaner skitserer, at virksomheden har en retning, der vil eller kan gøre den til en vækstvirksomhed. Det er samtidig et godt stykke over målsætningen i projektperioden på 41. Alle programfaste effekt mål – med undtagelse af 'Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder' er opnået. Data stammer fra projektholder, og ERST ønsker at gøre opmærksom på, at data er under behandling og endnu ikke godkendt af ERST.

## 2 ANBEFALINGER OG LÆRING

*Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>2</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.*

### Læringspunkt 1

**Virksomhedernes indkøb af eksterne konsulenter er tidskrævende og kan være en mindre del af projektaktiviteterne.** Indkøbet af de eksterne konsulenter kan være lang tid for virksomhederne: Fra de første tanker om et muligt rådgivningsforløb skal det vendes med Erhvervshuset, forretningsudviklerne og indhentes tilbud fra forskellige rådgivere. Det er afgørende, at indkøbet af ekstern konsulent følger reglerne for indkøb af konsulenter med offentlig støtte, hvilket også skaber en større administrativ byrde for Erhvervshuset. I fremtidige projekter er der derfor en overvejelse i, hvor stor del af indsatsen, der skal bero sig på virksomhedernes anvendelse af eksterne rådgivere. Erhvervshus Hovedstaden bør i fremtiden, ved opstart af projekter, overveje om der på tidspunktet for gennemførelse, i forvejen findes så mange tilbud om tilskud til rådgivning, at virksomhedernes mulighed for indkøb af eksterne konsulenter kan tilbydes gennem andre programmer. Læringen for Erhvervshuset er derfor, at de skal overveje virksomhedernes mulighed for indkøb af eksterne konsulents rolle i fremtidige projekter. Virksomhedernes proces i forbindelse med indkøb af eksterne konsulenter er meget tidskrævende. Fra virksomhedens første tanker om et muligt rådgivningsforløb, opgaveformulering og tilbudshentningen, til afslutningen af forløbet og det medfølgende krav om dokumentation, der giver en stor administrativ byrde for både virksomhed og Erhvervshuset.

### Læringspunkt 2

**Turene til udenlandske konferencer mv. har en særlig effekt for netværket på tværs af deltagervirksomhederne.** Projektet har under corona måtte aflyse en række af turene til udenlandske konferencer og virksomhedsbesøg. Turene har en stærk værdi for at styrke og fastholde relationen mellem virksomhederne imellem. Således peger både projektledelsen og deltagervirksomhederne selv på turene som en måde at skabe anledning til samtaler på tværs af virksomhederne, samt gode muligheder for at afprøve og teste virksomhedernes produkt på udenlandske investorer og mulige, fremtidige samarbejdspartnere. En enkelt virksomhed pegede herunder på, at holdet selv har arrangeret en opfølgingsdag på opfordring fra Erhvervshus Hovedstaden.

### Læringspunkt 3

**Erhvervshusets sparring og vejledning er ressourcebetungt, men skaber værdi for virksomhederne.** Det er ressourcebetungt – både i forhold til tid og økonomisk – at have fokus på sparring og

---

<sup>2</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

vejledningen af virksomhederne. Sparringen kræver at man lægger mange timer i virksomhederne, da det ikke er alle virksomheder, der har den tid til rådighed, som det kræver at udarbejde og igangsætte en velorkestreret vækstplan.

## BILAG A SÅDAN SCORER VI

### Overordnet

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

### 1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejs-evaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 – 19 %	0 – 14 %

### 3. Effektvurdering (afsnit 3)

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.

Trafiklys	Betydning
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.