

FEBRUAR 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# ZEALAND INTERNATIONAL

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



ADRESSE COWI A/S  
Parallevej 2  
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00  
FAX +45 56 40 99 99  
WWW cowi.dk

FEBRUAR 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# ZEALAND INTERNATIONAL

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	335.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	22.02.2023
UDARBEJDET	IRON
KONTROLLERET	LEFV
GODKENDT	LCPE



# INDHOLD

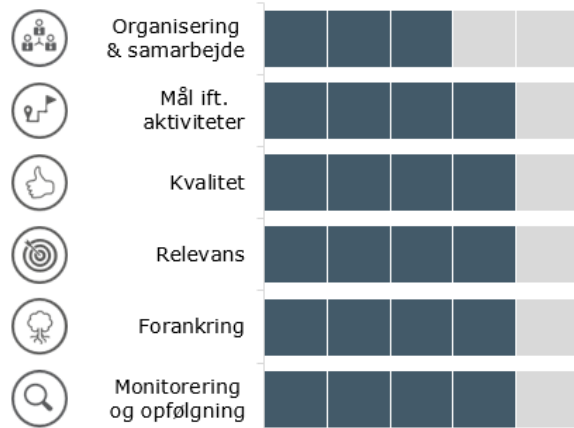
1	Resumé: Zealand International	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventninger til effekter	12
6.3	Indsatsens effektmål	14
7	Anbefalinger og læring	15
8	Bilag A: Sådan scorer vi	17



# 1 Resumé: Zealand International

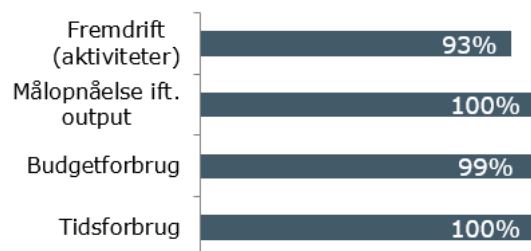
## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,8**



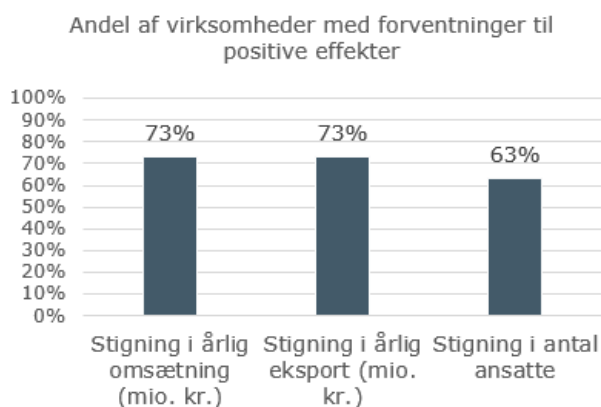
Projektet bygger på professionelle og faglig relevante kompetencer hos Erhvervshuset, men der har været potentiale for yderligere inddragelse af samarbejdspartnere. Projektets aktiviteter har særligt været fokuseret på virksomhedernes individuelle vejledning, og projektholder har haft en tæt dialog med hver enkelt virksomhed. Virksomhederne beskriver, at de individuelle forløb har været udbytterigt, og samtidig har de afholdte workshops i overvejende grad ramt deres aktuelle behov. Virksomhederne har gennem forløbene fået forbedrede kompetencer og viden om internationalisering, konkretiseret deres strategi, og systematiseret hvordan de kan gribe markederne an. Projektet har givet virksomhederne mulighed for at arbejde videre med deres vækstpotentiale efter projektperioden, og har skabt sammenspil med andre indsatser.

## Målopnåelse



Projektet har realiseret hovedparten af aktiviteterne i forløbet, herunder rejseholdsforløb for antal virksomheder og tilførsel af viden om internationalisering gennem individuel ekstern rådgivning. På evalueringstidspunktet har projektet anvendt størstedelen af budgettet, hvilket, sammenholdt med målopnåelsen for aktivitet, indikerer, at aktivitetsomkostningerne har været som budgetteret.

## Effektvurdering



Virksomhederne giver både gennem kvalitative interviews og spørgeskemaundersøgelse udtryk for, at have opnået forbedret strategier for internationalisering gennem forløbet. Flere virksomheder tilkendegiver, at de allerede har oplevet øget eksport og vækst, mens andre virksomheder forventer det i fremtiden. Ligeledes er effektmålene omkring antal nye vækstvirksomheder, eksport, jobskabelse og omsætningen realiseret. Samtidig giver virksomhederne udtryk for, at de har fået konkrete værktøjer de kan bruge fremadrettet, samt at de udarbejdede vækstplaner har skabt et godt fundament for, at deltagernes selv kan arbejde videre med indfrielse af effektpotentialet efter projektets afslutning. Samlet set er det vores vurdering, at virksomhederne har fået positivt udbytte af aktiviteterne, og at virksomheder er i stand til at påbegynde eksport eller øge allerede eksisterende eksportaktivitet på baggrund af deltagelse i projektet.

n=30

## 2 Fakta om projektet

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

Overordnet  
projektbeskrivelse

Zealand International har haft til formål at skabe nye vækstvirksomheder gennem internationalisering, og derigennem øge produktiviteten og beskæftigelsen i virksomheder i Region Sjælland. Fokuset på internationalisering har været på baggrund af at Region Sjælland har haltet efter de øvrige regioner både hvad angår antallet af eksportvirksomheder og eksportværdi. Samtidig er internationalt konkurrerende virksomheder typisk mere produktive end hjemmemarkedsorienterede virksomheder, og beskæftigelsesfremgangen i Danmark bæres derfor i høj grad af vækst i eksportvirksomhederne. Projektet har rettet sig mod de små- og mellemstore virksomheder indenfor industri og service, hvor eksport- og internationaliseringsudfordringerne har været størst. Indsatsen har henvendt sig til virksomheder som enten har et forholdsvis stort uudnyttet internationaliseringspotentiale, eller som allerede har eksport, men har potentiale for at øge deres udenlandske salg og eksportandel.

Indsatsen har overordnet indeholdt tre faser:

- > **Fase 1:** Identifikation og screening af SMV'er med vækstpotentiale gennem internationalisering.
- > **Fase 2:** Et rejseholdsforløb, der har været kernen i indsatsen og tilført virksomhederne viden og kompetencer vedrørende internationalisering. Herunder udvikling af vækstplaner, individuel rådgivning og sparring om, hvordan vækstpotentialet udløses (intensivt eksportforløb). Nogle virksomheder har samarbejdet med studerende om internationalisering.
- > **Fase 3:** Målttede netværksaktiviteter, hvor grupper af virksomheder sammen med eksterne konsulenter har arbejdet med internationalisering, fx et enkelt marked, inden for en bestemt forretningsmodel.

Projektet har været varetaget af Erhvervshus Sjælland. Herudover har projektet haft til hensigt at inddrage samarbejdspartnere, herunder Dansk Industri, Erhvervsakademi Sjælland, RUC, DTU-management, KnowledgeHub Zealand, Biopro/ Capnova, samt en række eksterne konsulenter. Særligt Dansk Industri har været indtænkt som partner i rekrutteringen og i indsatsens fase 2.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Væksthus Sjælland
<b>Sagsbehandler:</b>	Ditte Schmidt Jeppesen
<b>Finansieringskilde:</b>	Regionalfonden (ERDF)
<b>Indsatsområde:</b>	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 37,3 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	01.06.2018 – 31.12.2022



## 2.1 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

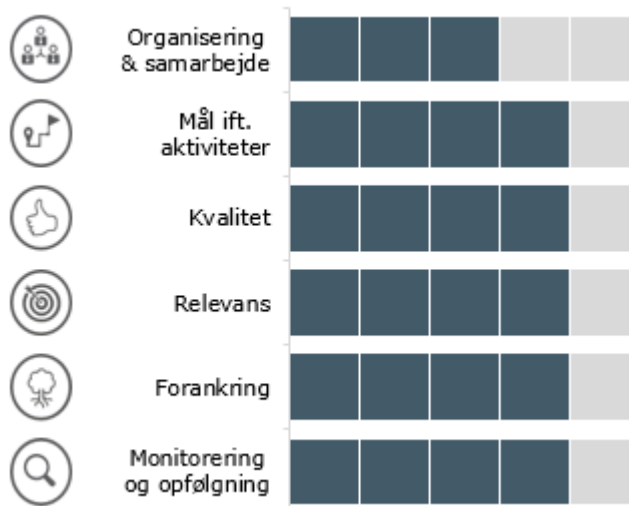
Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Screening og identifikation af SMV'er med vækstpotentiale gennem internationalisering</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagervirksomheder har udarbejdet internationale vækstplaner</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget antal internationale vækstvirksomheder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rejseholdsforløb med rådgivning og sparring</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheder har forbedret kompetencer og viden omkring internationalisering</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget eksport i SMV'er</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilførsel af viden om internationalisering gennem individuel ekstern rådgivning</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheder er i stand til at påbegynde eksport eller øge allerede eksisterende eksportaktivitet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget konkurrenceevne hos eksisterende vækstvirksomheder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbejde med studerende om internationalisering</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget vækst i omsætning og jobs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netværk af virksomheder, som arbejder målrettet med internationalisering</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netværksaktiviteter har medvirket til at sikre realisering af virksomheders eksportpotentiale</li> </ul>		

## 3 Overordnet status

Projektet har på evalueringstidspunktet (efter projektets afslutning) næsten realiseret de opsatte aktivitetsmål, og har samtidig overpræsteret på output- og effektmål. Projektet oplevede rekrutterings vanskeligheder i starten af projektperioden, hvilket projektholder oplyser bl.a. er på baggrund af, at mange af Region Sjælland's virksomheder ikke interesserer sig for internationalisering og eksport, og altså ikke befinder sig på et særligt højt modenhedsniveau. Udfordringen var imidlertid kendt af Erhvervsrådet før projektstart, og har været forsøgt imødekommet i milepælsplanen. Projektet har siden midtvejsevalueringen haft en større fremdrift i rekrutteringen af virksomheder – bl.a. idet de har fået erhvervsstyrelsens godkendelse til at kunne medtage virksomheder uden for Region Sjælland, såfremt de har en tilknytning til regionen. Projektet har fået en merbevilling i foråret 2020 og to projektførlængelser, der har forlænget projektet med i alt 1,5 år. I den forbindelse har projektet fået opjusteret relevante aktivitets- og outputmål om screening af virksomheder og rejseholdsforløb.

## 4 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



#### **Projektet bygger på professionelle og faglig relevante kompetencer hos Erhvervshuset, men der har været potentiale for yderligere inddragelse af samarbejdspartnere.**

Zealand International bygger på Erhvervshus Sjællands erfaringer fra to tidligere projekter indenfor internationalisering af virksomheder<sup>1</sup>, og det er vores indtryk at projektet drives professionelt og med stor faglig erfaring fra andre erhvervsfremmeprojekter. Projektholder beskriver, at de på baggrund af udfordringer med rekruttering af virksomheder i starten af projektperioden, har foretaget interne tilretninger i projektholdet, sådan at nogle konsulenter har haft særligt fokus på rekruttering og virksomhedskontakt. Ansvarsfordelingen har haft gode effekter i form af flere rekrutterede virksomheder, hvilket har gjort, at projektet har kunne realisere deres måltal. Det er derfor vores indtryk, at Erhvervshuset har foretaget relevante justeringer undervejs.

Repræsentanter fra Erhvervshus Sjælland har udgjort projektets styregruppe. Herudover har inddragelsen af følgegruppen og de økonomiske partnere (DTU Management eller Dansk Industri) været mindre end oprindeligt tiltænkt. Projektledelsen fremhæver, at det har været de økonomiske partners eget ønske ikke at sidde med i styregruppen, og særligt DTU Management har ikke været aktiveret i projektet. Dansk Industri har bidraget til projektet som oplægsholder til aktiviteter med virksomhederne, men har vist sig ikke at kunne bidrage til rekruttering af virksomheder i det omfang, som det oprindeligt var tiltænkt. Vi vurderer, at der i fremtidige lignende projekter er potentiale i yderligere inddragelse af samarbejdspartnere, der kan bidrage til projektet og dets rekruttering, forløb med virksomhederne eller netværksdannelse, og særligt i de

<sup>1</sup> Projekterne Zealand Global og Global Vækst

tilfælde, hvor projektet har til formål at adressere en kendt markedsudfordring (jf. anbefaling 1 og 2 fra midtvejsevalueringen).

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektets aktiviteter har særligt været fokuseret på virksomhedernes individuelle vejledning, og virksomhederne har fået forbedrede kompetencer og viden om internationalisering.** Projektholders vejledning og sparringen har været tilpasset til den enkelte virksomhed. Således har det været virksomhedens konkrete, individuelle behov og efterspørgsel, der har været grundlag for tilføjelsen af viden og kompetencer, samt indkøb af ydelser under projektet. Projektholder har løbende inddraget relevant ekstern faglig sparring til 35 af de 89 deltagende virksomheder (aktivitetsmål A3), og de interviewede virksomheder udtrykker at særligt den eksterne rådgivning har været udbytterigt. Virksomhederne giver både gennem kvalitative interviews og spørgeskema data udtryk for, at have opnået forbedrede strategier for internationalisering gennem forløbet. Idet virksomhederne har tydelige forventninger til at projektet har ført, eller fører til, vækst og internationalisering (uddybes under afsnit 5.3, 6.2 og 6.3), finder vi det sandsynligt, at projektet vil lede til de ønskede effekter på sigt.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomheder beskriver, at særligt de individuelle forløb har givet dem et godt udbytte, og samtidig har de afholdte workshops i overvejende grad ramt deres aktuelle behov.** Virksomhederne har været tilknyttet en kontaktperson hos Erhvervshus Sjælland. De fem interviewede virksomheder beskriver, at deres kontaktperson i Erhvervshuset har haft et godt fokus på virksomhedernes individuelle fremdrift i forløbet og har været en relevant faglig sparring. Virksomhederne fremhæver, at kontaktpersonen har været motiveret, og har haft tiltro til deres forretningsideer, samt har sat dem i kontakt med relevante samarbejdspartnere. Ligeledes, har det ifølge virksomhederne været særligt relevant, at forløbet er blevet tilpasset og målrettet til deres virksomhedssituation. De interviewede virksomheder har alle indgået i et individuelt rådgivningsforløb med en ekstern sparringsperson. De beskriver ligeledes, at forløbet har ført til et godt udbytte, blandt andet på baggrund af fokuset på implementering. For eksempel, har en virksomhed arbejdet med markedsføring, opdatering af deres hjemmeside, og deres fortælling om virksomheden i forbindelse med deres internationalisering. De interviewede virksomheder giver udtryk for, at der har været en god variation mellem workshops og individuelle forløb, og at workshops i overvejende grad har været gode til at ramme deres aktuelle behov. Enkelte af virksomhederne beskriver dog, at nogle af de afholdte workshops har været lidt for basale i forhold til virksomhedens eksisterende viden (se læringspunkt 1). Til de afholdte workshops har virksomhederne viden og erfaringsudvekslet med andre virksomheder, men enkelte beskriver dog, at de har haft svært ved at finde virksomheder at spejle sig i.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne har gennem forløbene fået konkretiseret deres strategi, og systematiseret hvordan de kan gribe markederne an.** Virksomhederne vurderer kvaliteten af de udarbejdede vækstplaner positivt. De beskriver, at vækstplanerne har hjulpet til at konkretisere deres planer, og systematiseret, hvordan de kan gribe markederne an. Samtidig beskriver flere virksomheder, at de har været tilbageholdende med internationalisering undervejs i projektperioden på grund af COVID-19 nedlukninger og lavkonjunktur.

Projektet har dog ført til, at de føler sig bedre rustet og tør fortsætte med at ekspandere. Vækstplanerne vurderer de, har givet anledning til overvejelser og handling i virksomheden, som de kan bruge både for nuværende og i fremtiden. Nogle af de interviewede virksomheder tilkendegiver, at de allerede har oplevet øget eksport og vækst, mens de resterende virksomheder forventer det i fremtiden. Hovedparten af virksomheder beskriver ligeledes, at de ikke kunne have opnået deres nuværende situation og markedsstrategier uden deltagelse i projektet. De beskriver, at indsatsen har strømlinet deres proces mod den rette strategi, og har ført til at de har sparet timer og ressourcer på udvikling i virksomheden.

De interviewede virksomheder beskriver yderligere, at deres deltagelse i projektet har været baseret i et behov for sparring og ekspertviden om internationalisering, hvorfor de selv har opsøgt Erhvervshus Sjælland eller deres kommunale erhvervsservice, der har henvist til projektet. Idet virksomhederne selv har opsøgt sparring, indikerer det at indsatsen rammer et behov hos virksomhederne. Samtidig har projektet i den første andel af projektperioden oplevet rekrutteringsvanskeligheder, hvilket til dels også kan skyldes virksomhedernes tilbageholdenhed for at internationalisere under en usikker COVID-19 situation. Projektholder fremhæver, at deres efterfølgende succes med at rekruttere, har skyldes Erhvervshusets kommunikation og kampagner, samt konsulenternes kendskab til virksomhederne og evne til at tale ind i virksomhedernes forretning. Projektholder beskriver, at en stor del af deres arbejde har været at 'nudge' virksomhederne til at blive interesseret i det internationale, samt at der er en lang modningsproces fra, at dialogen initieres mellem forretningsudvikleren og virksomheden, til at virksomheden ser sig klar til at indgå i et eksportforløb (se læringspunkt 2). Samlet set vurderer vi, at det er væsentligt at en indsats rettes mod virksomheder med interesse og potentiale inden for projektets fokus, for at projektets ressourcer bruges mere effektivt.

Forankring af  
output



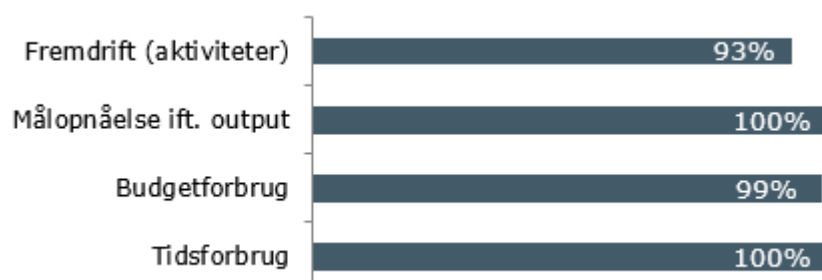
**Projektet har givet virksomhederne mulighed for at arbejde videre med deres vækstpotentiale efter projektperioden, og har skabt sammenspil med andre indsatses.** Som beskrevet i ovenstående afsnit, har forløbet og de udarbejdede vækstplaner skabt et godt fundament for deltagernes muligheder for selv at arbejde videre med indfrielse af effektpotentialet efter projektets afslutning. Virksomhederne giver udtryk for, at de har fået konkrete værktøjer, de kan bruge fremadrettet, for eksempel marketings- eller kommunikationsstrategier til internationalisering. Herudover vurderer vi, at det har styrket forankringen af forløbets udbytte, at der fra hver virksomhed har deltaget repræsentanter fra virksomhedernes ledelse. Projektholder beskriver, at de fortsat har dialog med samtlige deltagervirksomheder efter endt projektforløb. Ligeledes er det vores indtryk, på baggrund af interviews med virksomhederne, at projektholder har været aktiv i at koble virksomhederne til andre projekter og aktører (fx. SMV:Eksport eller aktiviteter lokaliseret i Erhvervshus Sjælland), der kan understøtte den videre internationalisering og eksport efter deltagelse i programmet. Herudover beskriver projektholder, at erfaringer fra dette projekt, ligesom de to foregående projekter, forankres organisatorisk hos Erhvervshus Sjælland i deres daglige drift og potentielle fremtidige projekter.

Monitorering og  
opfølgning

**Projektholder har haft en tæt dialog med hver enkelt virksomhed, men flere af de interviewede virksomheder efterspørger bedre opfølgning omkring deres udbytte af de afholdte workshops.** Erhvervshus Sjælland har en fast evalueringspraksis, hvor alle aktiviteter evalueres vha. spørgeskemaer, ligesom projektets projektledelse og Erhvervshus Sjællands ledelse godkender alle vækstplaner for at sikre, at de har et tilstrækkeligt niveau. Virksomhederne beskriver, at deres kontaktperson hos Erhvervshus Sjælland har sikret en god og tæt opfølgning med virksomhederne. Ligeledes har projektholder foretaget en evaluering efter hver workshop, hvor virksomhederne har haft mulighed for at give deres feedback gennem et spørgeskema. Dog efterspørger enkelte af de interviewede virksomheder større opfølgning fra projektholder om virksomhedernes udbytte af de afholdte workshops. Dette hænger sammen med, at virksomhederne har fået et forskelligt udbytte af de afholdte workshops, afhængigt af deres eksisterende vidensniveau. Vi vurderer på den baggrund, at læring, erfaret løbende, i mindre grad har været indtænkt undervejs i forløbet, men at projektholder tilkendegiver, at de vil indtænkte erfaringen løbende i fremtidige indsatser, for eksempel sikre højere grad af segmentering af virksomhederne (se læringspunkt 1). Dog er det vores vurdering, at projektholder har foretaget relevante justeringer i organiseringen i styregruppen, på baggrund af oplevede udfordringer og har målrettet projektets aktiviteter efter virksomhedernes behov.

## 5 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 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).



### 5.1 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 93 % 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 på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Screening og identifikation af smv'er med vækstpotentiale gennem internationalisering	250	263	100 %
A2: Rejseholdsforløb	90	89	99 %
A3: Tilførsel af viden om internationalisering gennem individuel ekstern rådgivning (tilskudsforløb)	30	35	100 %
A4: Samarbejde med studerende om internationalisering	10	40	+ 100 %
A5: Netværk af virksomheder, som arbejder målrettet med internationalisering	3	2	67 %

*Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 06.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. Erhvervsstyrelser har på evalueringstidspunktet ikke godkendt disse indrapporterede værdier, da slutafrapporteringen endnu ikke er indsendt og behandlet.*

Projektet har realiseret hovedaktiviteterne i forløbet, herunder rejseholdsforløb for antal virksomheder og tilførsel af viden om internationalisering gennem individuel ekstern rådgivning. Herudover har projektet skabt væsentligt flere samarbejder med studerende end forventet. Projektholder oplyser, at dette blandt andet er på baggrund af et godt samarbejde med Erhvervsakademi Zealand, og at

de samtidig har haft kollektive forløb mellem studerende og virksomheder, fremfor at knytte én studerende med en virksomhed over en længere periode.

Aktivitetsmål A5 er ikke realiseret på evalueringstidspunktet, hvilket afspejler at projektholder har haft mindre fokus på netværksdelen i udførelsen af aktiviteter. Projektholder fremhæver, at de tidligt vurderede, at projektets ressourcer ville blive anvendt bedst ved at fokusere på virksomhedernes individuelle forløb og internationalisering, og at netværksdannelse i højere grad kan varetages af andre aktører (se læringspunkt 1).

Budget- og  
tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	37,3	36,9	99 %
Tidsforbrug (måneder)	54	54	100 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 06.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt. Erhvervsstyrelser har på evalueringstidspunktet ikke godkendt disse indrapporterede værdier, da slutafrapporteringen endnu ikke er indsendt og behandlet.

På evalueringstidspunktet har projektet anvendt størstedelen af budgettet, hvilket, sammenholdt med målopnåelsen for aktivitet, indikerer, at aktivitetsomkostningerne har været som budgetteret.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 100 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	90	89	99 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	8.062.600	9.230.808	+ 100 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	25	51	+ 100 %
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	100	709	+ 100 %
B5: Anslået skabt omsætning (kr.)	150.000.000	2.770.077.700	+ 100 %
B6: Anslået skabt eksport (kr.)	100.000.000	2.565.256.348	+ 100 %
B7: Antal vækstplaner	90	89	99 %

*Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 06.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. Erhvervsstyrelser har på evalueringstidspunktet ikke godkendt disse indrapporterede værdier, da slutafrapporteringen endnu ikke er indsendt og behandlet.*

Projektet har realiseret de opsatte outputmål<sup>2</sup>. 89 virksomheder har lavet vækstplaner i forløbet, og projektholder anslår at i alt 51 nye vækstvirksomheder bliver skabt på baggrund af projektet. En virksomhed kan først betragtes som en vækstvirksomhed efter tre på hinanden følgende år med vækst på 10 % i antal medarbejdere eller omsætning, inden for en femårig periode efter forløbets afslutning, med udgangspunkt i minimum fem ansatte ved periodens begyndelse. På baggrund af projektets øvrige målopnåelse, og de interviewede virksomheders positive tilkendegivelser omkring udbytte, finder vi det sandsynligt, at projektet vil føre til flere vækstvirksomheder på sigt.

Projektholder fremhæver samtidig, at projektet har haft 110 virksomheder, som har underskrevet en partnererklæring. Heraf er 21 virksomheder faldet fra i løbet af projektperioden, idet de på grund af faktorer som Covid-19 nedlukninger, krigen i Ukraine, energikrise, konkursbegæringer, fusioner, generationsskifte, inflation, lavkonjunktur mm., ikke har kunne prioritere udviklingen af eksportstrategier. Dog har størstedelen af de frafaldende virksomheder modtaget støtte og sparring gennem projektets aktiviteter. I den forbindelse fremhæver projektholder, at difference mellem antallet af rejseholdsforløb og antallet af internationale vækstplaner med fordel kunne være indtænkt i projektets målopsætning for at imødekomme det naturlige frafald.

<sup>2</sup> B8: Anslået øget produktivitet er fjernet fra skemaet, idet det ikke har været muligt for projektholder at opgøre.



## 6 Effektvurdering

*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 udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelserne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 89 virksomheder, hvoraf 30 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 33 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

Majoriteten af de virksomheder der har besvaret spørgeskemaet, er mindre virksomheder, hvor 58 % af virksomhederne har 1-5 ansatte. Samtlige af virksomhederne er fra Region Sjælland.

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

#### Indsatsens potenti- ale for effekter

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 for 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.

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

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
Virksomheden er i gang med eller forventer at implementere vækstplanen (også kaldet Export Business Plan)	77 %
Virksomheden har indgået internationale samarbejder som følge af projektdeltagelsen	65 %
Virksomheden har højere ambitioner om vækst gennem internationalisering, end før deltagelse i projektet	80 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=30)

Virksomhedernes spørgeskemabesvarelser viser, at de i overvejende grad forventer en positiv effektskabelse på baggrund af deres deltagelse i projektet. Virksomhedernes nye samarbejder, samt forventninger til vækstplanen og vækst, kan vi konstatere er steget siden midtvejsevalueringen, hvilket vidner om en øget positiv effektskabelse i projektet.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Besvarelserne i spørgeskemaet viser, at 52 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 43 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	73 %
Årlig eksport	73 %
Antal ansatte	67 %
Undgåede fyringer	23 %

(n=30)

De positive effekter af virksomhedernes deltagelse ses særligt i deres forventninger til årlig omsætning og eksport, hvilket er i tråd med projektets mål om internationalisering.

Figur 8 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	1,7 mio.
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	0,7 mio.
Antal nyansatte	2,5
Undgåede fyringer	0,4

(n=30)

Af figuren ovenfor fremgår det, at respondenternes gennemsnitlige forventninger til stigning i årlige omsætninger er på 1,7 mio. kr., hvoraf 0,7 mio. kr. forventeligt vil stamme fra eksport. Yderligere forventer respondenterne i gennemsnit 2,5 nyansættelser, hvilket spænder fra forventninger om 1 til 24 nyansættelser. Besvarelser indikerer efter vores vurdering en realistisk sammenhæng mellem vækst i omsætning, eksport og nyansættelser.

Samlede effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af deltagelse.

Figur 9 Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse

Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere	Opnået d.d.	+ forventede fremadrettet	I ALT
Årlig omsætningsstigning (Maksimum <sup>1</sup> ) (mio kr.)	65,0	182,5	247,5
Årlig omsætningsstigning (Minimum <sup>2</sup> ) (mio kr.)	39,0	109,5	148,5
Antal nyansatte (Maksimum <sup>1</sup> )	47,5	325	372,5
Antal nyansatte (Minimum <sup>2</sup> )	28,5	195	223,5
Årlig eksport (Maksimum <sup>1</sup> ) (mio kr.)	0,0	105,3	105,3
Årlig eksport (Minimum <sup>2</sup> ) (mio kr.)	0,0	63,2	63,2

Note: Estimerne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-responderne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere.

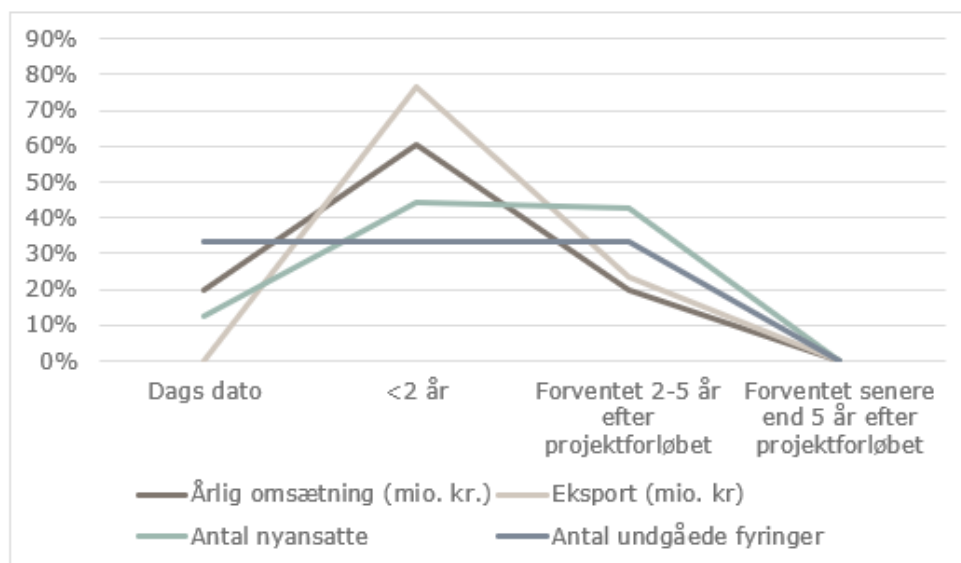
1) Maks-estimatet antager, at ikke-responderne har samme gennemsnitlige forventninger som responderne, mens 2) Min.estimatet antager, at ikke-responderne svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar. (n=30)

Estimerne på baggrund af spørgeskemaet for virksomhedernes omsætning, nyansatte og eksport, er noget lavere end virksomhedernes anslået forventninger til effekt i deres vækstplaner (jf. effektmål). For eksempel viser effektmålene en forventet eksport på 2,5 mia. kr., som følge af projektets indsats, mens estimerne på baggrund af spørgeskemaet forventer en øget årlig eksport mellem 63 og 105 mio. kr. Dog er effektmålene realiseret, selv på baggrund af de mere forsigtige skøn på baggrund af estimerne fra spørgeskemaet (uddybes i 6.3. Indsatsens effektmål).

Tidshorisont for effekter

30 % (9) virksomhederne angiver, at de har opnået et udbytte på nuværende tidspunkt, og 43 % (13) virksomheder angiver, at de forventer at opnå et konkret udbytte i fremtiden på baggrund af indsatsen. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af deltagelse.

Figur 10 Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen



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

Figuren viser, at virksomhederne forventer øget eksport inden for 2 år efter deltagelse i projektet. Herefter forventer deltagerne øget omsætning, nyansættelse og undgåede fyringer indenfor 5 år.

### 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 11 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nye vækstvirksomheder	0	25	51	+ 100 %
C2: Eksport	0	100.000.000	2.565.256.348	+ 100 %
C3: Jobskabelse	0	100	709	+ 100 %
C4: Omsætning	0	150.000.000	2.770.077.700	+ 100 %

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 06.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. Erhvervsstyrelser har på evalueringstidspunktet ikke godkendt disse indrapporterede værdier, da slutafrapporteringen endnu ikke er indsendt og behandlet.

Effektmålene er opgjort på baggrund af virksomhedernes forventninger angivet i deres vækstplaner ved opstart i projektet. Jf. ovenstående tabel forventes projektet at overpræstere betydeligt mht. antal skabte jobs og meromsætning skabt gennem projektet. Som nævnt, er der dog en markant forskel på forventningerne udtrykt i vækstplanerne og estimerterne på baggrund af surveyresultaterne<sup>3</sup>. Det estimerede interval for indsatsens samlede effektskabelse, i form af meromsætninger, ligger mellem 148 og 247 mio. kr. ifølge surveyen, mens den ligger på 2,8 mia. kr. ifølge opgørelsen af vækstplanerne. Med hensyn til fuldtidsstillinger er det estimerede interval på baggrund af surveyresultaterne mellem 223 og 372 nyansatte, mens forventningen er 709 nye ansatte per virksomhed ifølge vækstplanerne. På baggrund af estimerterne fra surveydataen, forventes dermed stadig at effektmålsætningerne om omsætning, jobskabelse og omsætning realiseres, omend det er lavere end antaget i vækstplanerne. Projektet synes derfor at aflede store effekter.

<sup>3</sup> Projektholder gør opmærksom på, at resultaterne af surveyen stammer fra en gruppe af mindre virksomheder med få ansatte (1-5) og dermed nok også en forventning om mindre vækst end de kan se af de vækstplaner fra større virksomheden, hvilket derfor også kan være en medvirkende årsag til diskrepansen mellem surveyresultaterne og vækstplanerne.

## 7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>4</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

### Læringspunkt 1

**Det gode internationaliseringsprojekt kan med fordel indeholde fleksible rammer i projektet, segmenterer de deltagende virksomheder, og skabe forbindelse til netværk uden for projektet.** Fra nærværende projekt, og på baggrund af vores erfaringer fra evaluering af andre indsatser, har vi noteret os, at det er fordelagtigt med indsatser der er opmærksomme og tilpasningsdygtige ift. virksomhedernes behov. Herunder har vi opsamlet nogle af de elementer, som er relevante at medtage til fremtidige internationaliseringsprojekter:

- > **Fleksible rammer i projektet.** Projektholder fremhæver at de på baggrund af erfaringer fra tidligere projektbevillinger, har skabt mere fleksible rammer for aktiviteter i dette projekt. De erfarer, at det er en fordel at virksomhederne ikke skal indgå i en fast ramme af aktiviteter, hvor de skal deltage i alle projektets aktivitetstilbud, men derimod kan deltage i de aktiviteter, som den enkelte virksomhed finder relevant. For eksempel, at give virksomhederne mulighed for at til- eller fravælge netværk og sparring med andre virksomheder på baggrund af virksomhedens behov. Dermed opnås et individuelt tilpasset forløb med mest muligt udgangspunkt i virksomhedernes behov. Ligeledes er fleksible rammer i projektet vigtige, idet eksterne faktorer og virksomhedernes behov kan ændre sig undervejs i projektperioden og påvirke aktiviteternes relevans.
- > **Segmentering af deltagende virksomheder.** På baggrund af interviews med projektledelsen samt deltagervirksomheder, erfarer vi, at virksomhedernes udbytte af de afholdte fælles workshops er forskelligt afhængigt af deres eksisterende erfaring med eksport. Projektholder fremhæver, at de i fremtidige indsatser ser en fordel i at segmenterer de virksomheder der henvender sig ud fra nogle fællestræk eller behov (for eksempel på baggrund af deres erfaring med eksport).
- > **Fokus på at skabe forbindelse til netværk udenfor projektet.** Virksomhederne udtrykker generelt, at det har været relevant at sparre med andre virksomheder, men at det ikke har været deres primære motivation eller udbytte af projektet. Samtidig fremhæver projektholder, at netværks-skabelse er ressourcetungt, og at der er andre private og offentlige udbydere af netværk. Herudover beskriver projektholder, at netværk med fordel kan dannes på baggrund af at virksomhederne har flere ting til fælles end et fokus på internationalisering – for eksempel et specifikt markedsfokus eller med virksomheder indenfor det samme område. Derfor er det også relevant med et individuelt tilpasset forløb i forhold til virksomhedens præference om netværk og sparring. Herudover er det i fremtidige indsatser relevant at overveje værdiskabelsen af netværksdannelse i projektet, eller om

---

<sup>4</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

projektet i højere grad skal vejlede virksomhederne til at blive en del af relevante netværk uden for indsatsen.

## Læringspunkt 2

**Hvordan rekrutterer og tilgår erhvervshusene bedst SMV'er til internationaliserings-indsatser?** Projektholder har på baggrund af deres rekrutteringsindsats løbende gjort erfaringer, som vi vil fremhæve i nedenstående:

- > **Det er nødvendigt for virksomhederne at kunne vende tilbage efter en modningsproces.** Det er projektholders generelle erfaring med rekruttering af virksomheder til internationaliseringsprojekter, at der er en lang modningsproces fra, at dialogen initieres mellem forretningsudvikleren og virksomheden, til at virksomheden ser sig klar til at indgå i et eksportforløb. Det kræver tid og ressourcer for at stimulere virksomhederne til at komme på eksportmarkedet. Denne tese bakkes op af Dansk Industri, som peger på, at der helt tydeligt er en forskel imellem virksomheder i Region Sjælland og det øvrige Danmark. De er længere tid om at komme på eksportmarkedet og har brug for både sparring og motivation i stort omfang for at turde at tage springet. En stor del af de deltagende virksomhederne i projektet havde allerede kontakt eller har selv opsøgt Erhvervshus Sjælland. Vi erfarer, at det har haft en god effekt i forhold til rekruttering, at erhvervshuset har haft dialog med nogle virksomheder på forhånd, og at der har været mulighed for en modningsproces hos virksomhederne.
- > **Vigtig med prioritering af ressourcer til rekruttering i starten af projektperioden.** I forlængelse af ovenstående erfarer vi, at det er relevant at være særligt opmærksom på at prioritere ressourcer og starte tidligt med rekrutteringen af virksomheder. Foruden at projektets hovedaktiviteter først kan påbegyndes, når virksomhederne er rekrutteret, så er en tidlig rekrutteringsindsats en fordel i forhold til modning af virksomhederne. Rekrutteringsindsats i starten af projektperioden, giver virksomhederne tid til at vende tilbage til projektet senere og stadig indenfor projektperioden.
- > **Systematisk og bred rekrutteringsindsats, blandt andet gennem større inddragelse af partnere.** Projektholder har fra denne og tidligere projektbevillinger erfaret, at en systematisk og bred rekrutteringsindsats er nødvendig. I nærværende projekt har Dansk Industri været indtænkt i screeningen og rekrutteringen af virksomheder, men har i praksis ikke kunne bidrage væsentlig til rekrutteringen. Fra andre evalueringer ved vi, at det kan være en styrke i rekrutteringen at have det lokale niveau med. Med henblik på at rekruttere virksomheder udenfor projektholders eksisterende netværk, kan fremtidige projekter på området profitere af, at række ud til samarbejdspartnere i forbindelse med rekruttering, for eksempel lokale erhvervsservice i kommunerne.

## 8 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 implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

	Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre	Samlet implementeringsscore	Trafiklys
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

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