

FEBRUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

SMV:INTERNATIONAL OG SMV:INTERNATIONAL – SJ

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

FEBRUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

SMV:INTERNATIONAL OG SMV:INTERNATIONAL – SJ

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	451.S + 452.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	06.03.2023
UDARBEJDET	RIAD
KONTROLLERET	LEFV
GODKENDT	LCPE

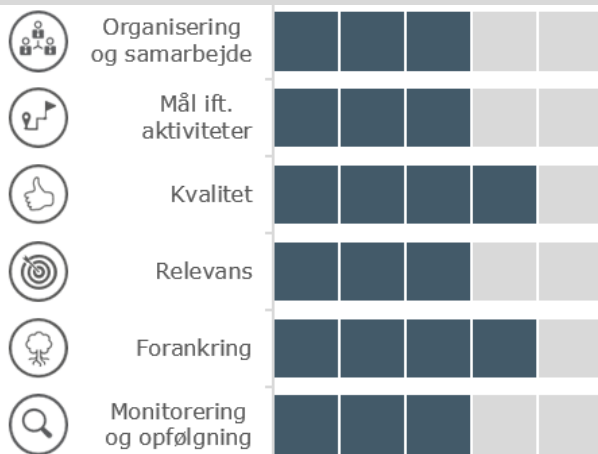
INDHOLD

1	Resumé: SMV:International og SMV:International – SJ	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	11
6	Effektvurdering	14
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	14
6.2	Indsatsens effektmål	15
7	Anbefalinger og læring	16
8	Bilag: Sådan scorer vi	18

1 Resumé: SMV:International og SMV:International – SJ

Projektets implementering

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

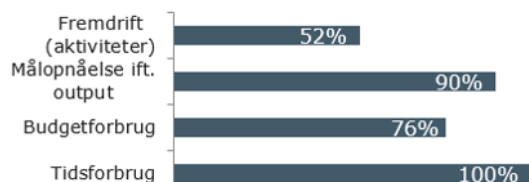


I de sidste seks måneder af projektet, er projektstyringen og serviceniveauet blevet skærpet, og det har skabt fremdrift i projektet, som ellers har været udfordret. Der er foretaget relevante justeringer i projektet, som bl.a. indebærer et større fokus på virksomhedernes behov og en tydeligere kommunikation, men justeringerne er sket sent i forløbet, og en del af projektets aktiviteter er derfor ikke gennemført. Fremdrift og målopnåelse har været særligt udfordret for den del af projektet, der var udført i Region Sjælland. Virksomhederne roser forløbet, og de tilkendegiver et stort udbytte af deres deltagelse. De har fået en tydeligere struktur og strategi for deres arbejde med eksportaktiviteter, og de er blevet bedre rustet til at arbejde med eksport. Dog tøver nogle af de interviewede virksomheder med at tilskrive projektet evt. fremtidig vækst. Der har været en løbende dialog med virksomhederne, men en mere systematisk risikostyring kunne have gavnet projektet.

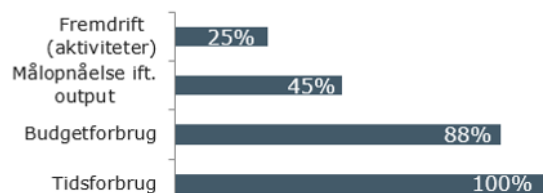
Målopnåelse



Øvrige regioner



Region Sjælland



Flere udfordringer har forsinket projektet, men de sidste seks måneder er der foretaget væsentlige justeringer, som har skabt fremdrift i projektet, og de øvrige regioner er meget tæt på målopnåelse. Fremdrift, målopnåelse og budgetforbrug for Region Sjælland er dog signifikant lavere end i de øvrige regioner og fortsat langt fra målopnåelse. Samlet set er projektet derfor stadig under det ønskede niveau, hvilket udløser en gul score.

Effektivrering



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
De har opnået større fagspecifik viden om internationalisering og eksport via deltagelse i vækstforløbet*	92 %
Deres eksportrelaterede kompetencer er styrket via deltagelse i vækstforløbet	94 %
De forventer at implementere den vækstplan, der er udarbejdet som en del af vækstforløbet	97 %

n=140

Projektet har sandsynliggjort et stort output som følge af projektet, som i nogle tilfælde ligger langt over målsætningen. Sammenholdt med deltagerens store tilfredshed med projektdeltagelsen vurderer vi, at projektet med sandsynlighed kan opnå de ønskede effekter. Effektivreringen er dog behæftet med en vis usikkerhed.

2 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 'effektkæde'.

Overordnet
projektbeskrivelse

Formålet med programmet har været at hjælpe SMV'er med at øge deres fokus på og parathed til eksport gennem forskellige rådgivningsforløb, herunder målrettet hjælp til at starte eller vækste virksomheders eksport. Dette inkluderer hjælp til at udforme en klar vækstplan og eksportstrategi, der bl.a. indeholder anvisninger på den enkelte virksomheds internationaliseringsmuligheder, samt en beskrivelse af de udfordringer, som den respektive virksomhed skal adressere for at styrke deres konkurrencekraft gennem øget internationalisering.

Dette har projektet søgt at realisere gennem en række fokuserede aktiviteter, herunder:

- > **Go2Market, basic:** Generel information om internationalisering og introduktion til øvrige tilbud i programmet.
- > **Go2Market, advanced:** Afholdelse af workshops med eksterne konsulenter vedrørende udvalgte temaer.
- > **MyWay:** Individuelle vækstforløb/tilskudsvouchers. Virksomhedsspecifikke forløb med eksterne konsulenter, hvor der arbejdes med den enkelte virksomheds eksportparathed.
- > **Eksportbooster:** Kompetenceforløb for SMV'er med særligt internationalt potentiale. Intensive forløb indeholdende masterclasses, markedsbesøg og individuel rådgivning.
- > **MarkedsÅbner:** Kompetenceforløb inkl. markedsbesøg med forudgående og efterfølgende workshops.

Programmet er landsdækkende og gennemføres i et partnerskab på tværs af landets seks erhvervshuse. Erhvervshus Midtjylland har været operatør på programmet, og Erhvervshus Sydjylland har været co-lead og ansvarlig for de kollektive aktiviteter. Erhvervshus Nordjylland, Erhvervshus Fyn, Erhvervshus Sjælland og Erhvervshus Hovedstaden indgår som partnere.

Læsevejledning

I denne rapport vil de to bevillinger (SMV:International og SMV:International - SJ) blive evalueret som ét samlet projekt, men hvor det er relevant og nødvendigt, har vi fremhævet forskellene mellem de to dele. Opgørelsen af bevillingernes måltal (kapitel 5) og effekter (kapitel 6) er dog opdelt på hver bevilling.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Midtjylland
Sagsbehandler:	Klaus Gunnestrup

FAKTA-BOKS

Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF) & DEM
Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
Samlet budget:	SMV International: DKK 33.378.278 SMV International - SJ: DKK 829.328
Bevillingsperiode:	01.01.2020 – 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 på illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	→ Output	→ Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Go2market, basic</u>: Generel information om internationalisering og introduktion til øvrige tilbud i programmet. • <u>Go2market, advanced</u>: Afholdelse af workshops med eksperterne konsulenter vedrørende udvalgte temaer. • <u>My Way (tilskudsordning)</u>: Virksomhedsspecifikke forløb med eksterne konsulenter, hvor der arbejdes med den enkelte virksomheds eksportparathed. • <u>Eksportbooster</u>: Intensive forløb indeholdende masterclasses, markedsbesøg og individuel rådgivning. • <u>MarkedsÅbner</u>: Markedsbesøg med forudgående og efterfølgende workshops. 	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomheder er afklaret om mulighederne for at arbejde med internationalisering og eksport via deltagelse i projektet. • Virksomheder har fået fagspecifik viden om internationalisering og eksport. • Virksomheder med særligt internationalt potentiale har fået afklaret deres eksportmuligheder og tilført viden og redskaber til at arbejde med eksportstrategi og eksekvering. • Virksomheder i den strategisk sammensatte gruppe har fået tilført eksportrelaterede kompetencer og er i stand til at arbejde med næste skridt på det pågældende eksportmarked som en del af deres vækstplan. • Virksomheder, på tværs af forløbene, har udarbejdet en realiserbar eksport-/vækstplan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Øget omsætning og eksport i SMV'er • Flere SMV'er udvikler sig til vækstvirksomheder • Øget jobskabelse i SMV'er samt jobfastholdelse, som afledt effekt • Øget jobfastholdelse- og skabelse i SMV'er

3 Overordnet status

Som beskrevet i midtvejsevalueringen har projektet mødt en række udfordringer, flere af projektets partnere trukket sig undervejs i forløbet, og den globale nedlukning ifm. Covid-19 og krigen i Ukraine har udgjort en væsentlig barriere for at gennemføre nogle af projektets aktiviteter. Som følge deraf ser landskabet for eksport anderledes ud nu, end da projektansøgningen blev formuleret. Herudover har projektet været udfordret af flere konkurrerende tilbud om eksport og internationalisering i projektperioden. Tilsammen har det udfordret projektets fremdrift.

De sidste seks måneder af projektet er det dog lykkedes projektledelsen at indhente meget af den forsinkelse, der har været, og de øvrige regioner (dvs. Midtjylland, Sydjylland, Nordjylland, Fyn og Hovedstaden) er tæt på målopnåelse ift. de senest godkendte måltal. Aktiviteten på SMV:International – SJ har dog været lav, hvilket også afspejles i målopnåelsen for denne del af projektet. Projektledelsen forklarer, at det skyldes et overudbud af erhvervsfremmeprojekter i området og dermed en lav prioritering af dette projekt hos Erhvervshus Sjælland, der dog ikke selv har deltaget i evalueringen.

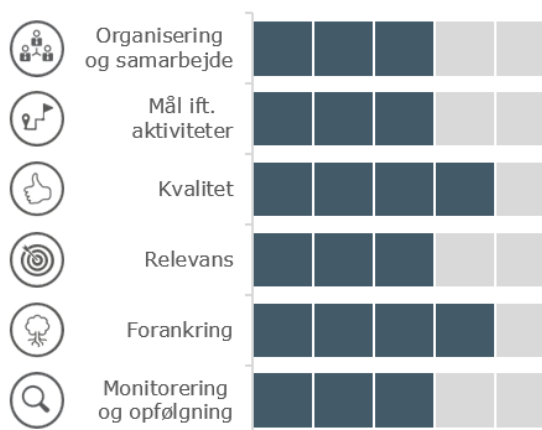
Som nævnt i midtvejsevalueringen er der i løbet af projektperioden sket en ændring af definitionen af "vækstvirksomhed", som er gældende for projektets måltal¹. I den nye definition er vækstkravet stadig 10% vækst i antal fuldtidsansatte og/eller omsætning, mens den treårige vækstperiode skal følge direkte efter projektdeltagelse, og ikke kan ske indenfor en periode på fem år som tidligere. Projektet har dog sandsynliggjort, at der med den nye definition kan skabes 46 nye vækstvirksomheder, hvilket er fire mere end de planlagte 42.

Projektet er evalueret ud fra de senest godkendte måltal, men det er relevant at nævne, at begge bevillinger sent i forløbet (pr. 04.04.2022) er blevet forlænget med tre måneder (indtil 31.12.2022) og har fået godkendt en kraftig nedjustering af måltal og budget. I forhold til sin oprindelige intention er projektet således langt fra at indfri sine målsætninger.

¹ [Erhvervsstyrelsens indikatorvejledning version 6 \(2021\)](#)

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



Projektstyringen og serviceniveauet er blevet skærpet til gavn for fremdriften. Som det er beskrevet i midtvejsevalueringen, har projektet

haft en vanskelig opstart og fremdriften har været udfordret. En væsentlig udfordring har været fastholdelse af partnerne; f.eks. var det planen, at Eksportforeningen og Dansk Industri skulle afholde nogle af de kollektive aktiviteter, men pga. Covid-19 trak de sig ud af forløbet, og først i februar 2022 var der afklaring heraf. Projektledelsen har derfor måttet ændre forløbet og overtage rekrutteringen af virksomheder. Siden er der etableret en velfungerende projektledelsesstruktur blandt de tilbageværende partnere, som er landets seks erhvervshuse med Erhvervshus Midtjylland er operatør og Erhvervshus Sydjylland som co-lead, og der afholdes faste statusmøder for at holde øje med fremdriften. I den sidste del af projektet er projektstyringen skærpet yderligere og er blevet mere serviceorienteret: f.eks. er kriterierne for deltagelse blevet løst, administrationen for virksomhederne er blevet lettet, så det har været hurtigere og mere enkelt at ansøge om deltagelse, og behandlingen af ansøgninger er sket løbende, og således er virksomhederne kommet hurtigere i gang med forløbet. Ifølge nogle af de øvrige erhvervshuse er der i de sidste seks måneder også blevet rettet op på uklarheder omkring de fem aktiviteter og partnernes involvering, og projektet er blevet mindre tungt administrativt. Vi vurderer, at disse tiltag har været afgørende for fremdriften i projektet.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Der er foretaget relevante justeringer i projektet, som demonstrerer forståelse for virksomhedernes behov. Gennemførelsen af

projektets aktiviteter har været udfordret af Covid-19 og krigen i Ukraine, der har påvirket forsyningskæderne og begrænset mulighederne for udlandsrejser. Det har betydet, at projektaktiviteterne er blevet forsinkede, at det har været nødvendigt at foretage justeringer af projektets aktiviteter, og at det ikke har været muligt at realisere aktiviteten MarkedsÅbner. Særligt i de sidste seks måneder er der foretaget relevante justeringer, som har skabt fremdrift i projektet: bl.a. er der kommet et større fokus på virksomhedernes behov og potentialer,

kommunikationen til virksomhederne er blevet tydeligere og har i højere grad fokuseret på værditilbud end formalia, projektet har arbejdet med nære markeder i Europa frem for fjernmarkeder, og der har været et større fokus på digitalisering og e-handel frem for traditionel eksport. Projektets partnere er enige om, at justeringerne har haft afgørende betydning for, at projektets fremdrift har været succesfuld i de sidste seks måneder, og projektpartnerne tilkendegiver, at de i den forbindelse har oplevet en større interesse blandt virksomhederne. Justeringerne demonstrer en forståelse for virksomhedernes behov og udfordringer samt tilpasningsdygtighed til de givne forhold på eksportområdet (se læringspunkt 1). Men projektets risikostyring og opmærksomheden på at tilpasse projektet er sket meget sent i forløbet og på trods af forlængelse og markant nedskrivning af måltallene, er projektet stadig ikke i mål, og særligt Region Sjælland er forsat langt fra målopnåelse.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne roser forløbet og de tilkendegiver et stort udbytte af deres deltagelse.

De deltagende virksomheder har været meget tilfredse med forløbet, hvilket afspejles i både i spørgeskemaundersøgelsen og interview. De interviewede virksomheder roser den hjælp, de har fået hos erhvervshusene, og fremhæver bl.a., at der har været "en rød tråd" gennem forløbet. De interviewede virksomheder, der har deltaget i Eksportbooster og Go2Market, synes overordnet, at oplægsholderne har været dygtige, og Eksportbooster får ros for at inkorporere konkrete opgaver i oplæggene, hvor virksomhederne har skullet anvende den nye viden direkte i deres virksomhed. Nogle af de interviewede virksomheder, giver dog udtryk for, at det primært har været netværksdelen og sparringen med de øvrige virksomheder, der har givet dem værdi, fordi de allerede har arbejdet med eksport i flere år. Nogle deltagere fra Eksportbooster har været så glade for det netværk, de har fået skabt i forløbet, at de nu forsøger at videreføre det. Yderligere tilkendegiver de interviewede virksomheder, som har deltaget i aktiviteten MyWay, at de har været meget tilfredse med den individuelle rådgivning, og de roser konsulenterne for at se på deres virksomhed med friske og kritiske øje. Hvor vi ved midtvejsevalueringen konstaterede overstrømmende gode indtryk, har vi nu fået et mere nuanceret indblik i projektets kvalitet. Aktiviteterne har ifølge deltagerne været af høj kvalitet, men vi identificerer ikke noget eksemplarisk eller nyskabende.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har gennem deltagelse i projektet fået en tydeligere struktur og strategi for deres arbejde med eksportaktiviteter, men et overudbud af eksportaktiviteter har udhulet projektets relevans.

Flere af de interviewede virksomheder tilkendegiver, at deres tilgang til salg og eksport tidligere har været tilfældig, og at de derfor har haft et ønske om at arbejde mere systematisk og målrettet med eksport, og at dette projekt har været en god mulighed for at komme i gang. De interviewede virksomheder tilkendegiver, at de gennem forløbet har fået et større vidensgrundlag at træffe beslutninger ud fra, de har fået god sparring, forløbet har givet dem større struktur i deres arbejde med eksport, og de har fået lagt en strategi for deres eksportaktiviteter. Særligt aktiviteten MyWay har været relevant for virksomhederne, fordi rådgivningen her har været skræddersyet, og nogle af de interviewede virksomheder tilkendegiver, at de ikke ville have prioriteret eller have råd til denne type rådgivning, hvis de ikke havde fået tilskud dertil.

I projektets opstart var der fokus på eksport i traditionel forstand dvs. at finde agenter og distributører i udlandet. Efterhånden som projektet mødte udfordringer pga. Covid-19, har projektledelsen nedprioriteret dette fokus til fordel for øget opmærksomhed på digitalisering. Her ser projektledelsen et uforløst potentiale i at højne virksomhedernes digitale niveau og hjælpe dem med at markedsføre sig digitalt og arbejde med e-handel. De interviewede virksomheder fremhæver ikke selv digitalisering som et emne med særlig interesse, men nærmere generel indsigt og redskaber til arbejdet med eksport f.eks. hvordan kulturforskelle kan gribes an. Programmets fokus på fjernmarkeder er undervejs blevet nedprioriteret, og der er kommet større fokus på de nære markeder i EU, dels pga. rejserestriktionerne, men også fordi virksomhederne selv har været mere interesserede i de nære markeder, som de iflg. projektledelsen opfatter som mere stabile og sikre. Denne justering har iflg. Projektledelsen gjort det relevant for flere og andre virksomheder at deltage, end dem som tilbuddet oprindeligt var tiltænkt. Kriterierne for deltagelse er derfor løsnet undervejs, og det har lettet rekrutteringen. Derudover er indholdet i aktiviteterne blevet tilpasset løbende, så det passede til den nye verdenssituation.

Ift. midtvejsevalueringen scorer projektet lavere på evalueringstidspunktet, da det viser sig, at projektet har været overvurderet ift. behovet i målgruppen. Der har i projektperioden eksisteret flere sideløbende projekter om eksportparathed (f.eks. SMV:Eksport og GLOBALmidt 2.0 samt programmer under The Trade Council). På trods af variation i projekterne, har det grundlæggende formål været det samme, og det er vores vurdering, at der har manglet koordinering og differentiering mellem tilbuddene. Ifølge projektholder har SMV:International været et mindre attraktivt tilbud for nogle virksomheder, og nogle af erhvervs-husene (f.eks. Erhvervshus Sjælland) har prioriteret andre projekter højere. Konkurrencen projekterne imellem er dog blevet mindre, efterhånden som de øvrige projekter er blevet afsluttet (se læringspunkt 3). Vi bemærker yderligere at eksterne faktorer i form af konkurrencesituationen har bidraget til at udhule projektets relevans (se læringspunkt 1).

Forankring af
output



Programmet har rustet virksomhederne til at arbejde med eksport, men de tøver med at tilskrive projektet evt. fremtidig vækst.

De interviewede virksomheder, som har deltaget i MyWay, fortæller, at de udarbejdede eksport- og vækstplaner er konkrete og handlingsorienterede. Arbejdet med udarbejdelse af planerne har skabt et godt grundlag for den videre implementering, som for norges tilfælde allerede er påbegyndt undervejs i forløbet. Iflg. projektledelsen er de deltagende virksomheder hurtige til at handle, når de får input, og derfor er arbejdet med forankringen af ny viden sket løbende. Vi vurderer, at de individuelt tilrettelagte forløb er til stor gavn for virksomhederne, og at viden opnået herigennem implementeres direkte i virksomheden.

De interviewede virksomheder, som har deltaget i Eksportbooster, fortæller, at de overordnet set har fået gode input fra deltagelse på workshops, de har fået konkrete redskaber og nye måder at angribe udfordringer på, og de føler sig bedre klædt på til at arbejde med eksport fremadrettet. Dog nævner enkelte af deltagerne, at det kan være en udfordring at implementere denne viden i egen virksomhed efterfølgende og udbrede den til øvrige kollegaer. Flere af de

interviewede virksomheder forventer en øget eksport og vækst de kommende år, hvilket også afspejles i opnåelsen af outputmålene. Dog tilkendegiver nogle af dem, at de også før deltagelsen arbejdede med eksport og forventede vækst. De synes derfor, det er vanskeligt at vurdere, om deltagelse i forløbet vil være direkte årsag til fremtidig vækst.

Erhvervshus Midtjylland har delt sine erfaringer med eksport fra lignende projekter gennem online møder med forretningsudviklere og konsulenter i de øvrige regioner, og de øvrige erhvervshuse har derigennem fået højnet deres interne kompetencer på eksportområdet. Som følge af projektet, har erhvervshusene set et potentiale for arbejde videre med eksport og udvikle interne kompetencer på området. Der er derfor udarbejdet et internationaliseringsteam på tværs af erhvervshusene, hvor de fremadrettet vil dele viden og erfaring. Projektet har således bidraget til et øget og vedvarende samarbejde erhvervshusene i mellem, hvor erfaringer fra projektet videreføres til nye projekter.

Monitorering og opfølgning

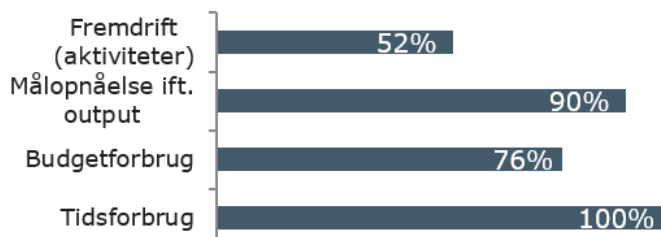


Der har været en løbende monitorering og dialog med virksomhederne, men en mere systematisk risikostyring kunne have gavnet projektet. Ifølge projektledelsen har der været en god og løbende dialog mellem forretningsudviklerne og virksomhederne – primært ifm. afrapporteringen. Gennem deltagernes afrapportering har projektledelsen løbende holdt øje med, hvor langt de var i processen, og har kontaktet dem, hvis de var bagud. I denne opfølgning vurderedes det også, om virksomhederne kunne tilbydes andre forløb f.eks. SMV:Digital. Samlet er det dog vores vurdering, at projektets interne monitorering og risikostyringen ikke har været tilstrækkelig systematisk og rettidig, og selvom der er foretaget relevante tilpasninger, er de sket meget set i forløbet (se læringspunkt 2).

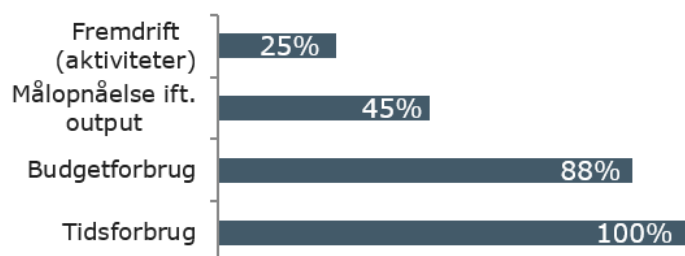
5 Fremdrift og målopnåelse

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).

Øvrige regioner



Region Sjælland



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 52% af de opstillede aktivitetsmål er nået for de øvrige regioner og 25% for Region Sjælland, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet: Øvrige Regioner

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Go2Market Workshops - Basics	58	37	64%
A2: Go2Market Workshop - Advanced	121	44	36%
A3: MyWay	114	105	92%
A4: Eksportbooster - Elite - forløb med markedsbesøg	60	42	70%
A5: MarkedsÅbner - Elite - forløb med markedsbesøg	10	0	0%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager d. 27.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Figur 4 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet for SMV International: Region Sjælland

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Go2Market Workshops - Basics	8	1	13%
A2: Go2Market Workshop - Advanced	0	3	+100%
A3: MyWay	10	1	10%
A4: Eksportbooster - Elite - forløb med markedsbesøg	1	0	0%
A5: MarkedsÅbner - Elite - forløb med markedsbesøg	1	0	0%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager d. 27.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På trods af en kraftig nedskrivning af måltallene og på trods af den store indsats og de justeringer, der er foretaget de sidste seks måneder, har projektet fortsat en lav målopnåelse på flere af aktivitetsmålene, og det bemærkes, at indsatsen i bevillingen for Region Sjælland er særligt lav. Ser man på de enkelte aktiviteter, er der stor variation i gennemførelsen: aktiviteten MyWay i bevillingen for øvrige regioner er tæt på realiseret, mens aktiviteten MarkedsÅbner i begge bevillinger ikke har været mulig at gennemføre pga. rejserestriktioner som følge af Covid-19, og derfor trækker væsentligt ned i det samlede gennemsnit.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 5 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet, SMV International: Øvrige Regioner

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	33,4	25,3	76%
Tidsforbrug (måneder)	36	36	100%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager d. 27.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Figur 6 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet, SMV International: Sjælland

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	0,8	0,7	88%
Tidsforbrug (måneder)	36	36	100%

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager d. 27.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

Projektet er blevet forlænget til og med den 31.12.2023 og har således haft tre måneder ekstra til eksekvering end oprindeligt påregnet. Budgettet for bevillingen i de øvrige regioner er nedskrevet fra 45 mio. til 33,4 mio. og budgettet for bevillingen i Region Sjælland er nedskrevet fra 2,7 mio. til 0,8 mio. Som det fremgår af ovenstående tabeller, har projektet fortsat et underforbrug af midler til trods for forlængelse og nedskrivning. Underforbruget skyldes dels, at det ikke er alle aktivitetsmål, der er nået, og at nogle af aktiviteterne ikke har været mulige at gennemføre, og dels at fremdriften er sket for sent.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 90% af de opstillede outputmål nået for de øvrige regioner, og Region Sjælland har opnået 45% af outputmålene, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 7 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet, SMV international: Øvrige Regioner

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	283	195	69%
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)*	9.814.402	8.155.405	83%
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder*	40	46	+100%
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)*	57	141	+100%
B5: Anslået skabt omsætning (kr.)*	85.322.000	180.353.000	+100%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager d. 27.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.
*Note: Bemærk afvigelser i data tilsendt fra hhv. projektet og Erhvervsstyrelsen for opstillede måltal.

Figur 8 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet, SMV international: Region Sjælland

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	20	5	25%
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	665.295	120.720	18%
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	2	1	50%
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	3	1	33%
B5: Anslået skabt omsætning (kr.)	4.000.000	6.600.000	+100%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager d. 27.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Region Sjælland har haft en mindre fremgang i outputmålene siden midtvejs-evalueringen, men målopnåelsen er fortsat meget lav og under det ønskede niveau.

Der har været stor fremgang i outputmålene for de øvrige regioner siden midtvejs-evalueringen. Projektet har en høj målopnåelse på outputmålene, og nogle af målene ligger væsentligt over målsætningen ift. de gennemførte aktiviteter og deltagerantal, og den gennemsnitlige målopnåelse på outputmålene er væsentligt højere end aktivitetsmålene. Dette blev også bemærket ved midtvejs-evalueringen, og det kan undre, at det har været muligt opnå så høje outputmål, når gennemførelsen af aktiviteterne ikke er højere. De høje outputmål for de øvrige

regioner er et udtryk for store forventninger til effekterne af vækstplanerne. Erfaringsmæssigt ved vi, at estimater for effekt ofte er optimistiske, og i langt de fleste tilfælde afspejler en fuld og succesfuld implementering og en gunstig markedsituation. Estimaterne bør derfor efter vores opfattelse tolkes med betydelig forsigtighed.

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 effektpotentialer.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har projektholder udsendt et elektronisk spørgeskema til alle 195 deltagere i indsatsen i de øvrige regioner. 140 deltagere har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 72 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af de forudsætningerne for effektskabelse.

Vi kan konstatere, at projektets data på evalueringstidspunktet er ufuldstændig, hvilket også blev bemærket ved midtvejsevalueringen. Spørgeskemaet indeholder kun spørgsmål relateret til deltagernes *forudsætninger* for effektskabelse og dermed ingen spørgsmål relateret til deres *konkrete forventninger* til vækst. På evalueringstidspunktet oplyser projektledelsen, at disse data ikke er indsamlet. Ved midtvejsevalueringen var data vedr. forventninger imidlertid søgt indsamlet blandt deltagerne fra Go2market workshops. Ud fra den tilgængelige data på evalueringstidspunktet er det derfor vanskeligt at vurdere projektets effektskabelse (se læringspunkt 2).

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 *potentialer* 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 deltagernes *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 vækst, jobskabelse og omsætning.

Figur 9 *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
De har opnået større fagspecifik viden om internationalisering og eksport via deltagelse i vækstforløbet	92 %
Deres eksportrelaterede kompetencer er styrket via deltagelse i vækstforløbet	94 %
De forventer at implementere den vækstplan, der er udarbejdet som en del af vækstforløbet	97 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet de to mest positive svar på en 4-punktskala. (n=140)

Ovenstående tabel viser, at en stor andel af respondenterne har oplevet at have fået styrkede forudsætninger for eksportrelateret vækst. Den høje tilfredshed med forløbet afspejles også i de gennemførte interview med deltagende virksomheder, som fortæller, at de gennem forløbet har fået et mere solidt beslutsningsgrundlag, større struktur i deres arbejde med eksport og en konkret strategi for deres eksportaktiviteter. Målopnåelsen for outputmålene vidner også om store effekter af projektet.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 10 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nye vækst virksomheder	0	42	-	0 %

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

Projektets effektmål ligger efter projektperioden, hvorfor det er for tidligt at opgøre på evalueringstidspunktet. Vi gør opmærksom på, at den nye definition af en vækstvirksomhed stiller krav om 10 % vækst i antal fuldtidsansatte og/eller omsætning, de første tre år efter projektdeltagelse, og projektholder oplyser, at der er taget hensyn til de nye krav i opgørelsen af måltallene.

Projektet har sandsynliggjort et stort output som følge af projektet, som i nogle tilfælde ligger langt over målsætningen. Sammenholdt med deltagernes store tilfredshed med projektdeltagelsen vurderer vi, at projektet med sandsynlighed kan opnå de ønskede effekter. Effektvurderingen er dog behæftet med en vis usikkerhed.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger² og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

En ændret tilgang til eksport har været nødvendig for projektets gennemførelse. I projektperioden har den globale handel, mobilitet og forsyningskæder været udfordret af både Covid-19 og krigen i Ukraine. Det har haft praktiske konsekvenser for projektet, fordi nogle aktiviteter har været vanskelige at gennemføre, og derfor har projektets fremdrift til tider været meget lav. Men disse udfordringer er ikke blot ydre omstændigheder, der har påvirket projektet; de er del af den grundlæggende problemstilling, som projektet skal hjælpe virksomhederne med. For at kunne hjælpe virksomhederne har projektet derfor været nødt til at justere indholdet, for stadig at have et relevant værditilbud til dem. Justeringerne demonstrerer forståelse for vilkårene for eksport og de udfordringer, som den konkrete eksportsituation har givet virksomhederne. Som vi også har set i andre lignende projekter, er den centrale observation, at forandringer i projektets kontekst ikke kun skaber et behov for at tilpasse projektets aktiviteter ud fra et praktisk perspektiv, men grundlæggende ændrer præmisserne for den udfordring, projektet skal løse for målgruppen.

Projektet og dets udfordringer, vurderer vi, afspejler en interessant tendens og læring, som den globale økonomi på kort tid er blevet underlagt. Tidligere kunne virksomheders værdikæder strække sig over hele verden, men de seneste års markante ændringer har imidlertid gjort, at man nu i højere grad ser eksempler på, at virksomhederne forsøger at regionalisere deres værdikæder. Udviklingen er tydelig blandt de største virksomheder, hvis adfærd typisk udstikker retningen for mindre virksomheders senere adfærd. Dette er et forsøg på, at mindske sårbarheden og at minimere risikoen og afstanden for brud på værdikæden.

Med disse tendenser ses en øget opmærksomhed på omstilling og minimering af risici, for fortsat at kunne agere på det internationale marked. Vi vurderer således, at projektet har udfoldet sig inden for en ny og ikke mindst væsentlig international markedstendens.

Læringspunkt 2

Systematisk monitorering, dataindsamling og risikostyring giver mulighed for løbende tilpasning, der kan sikre fremdrift og et kvalificeret værditilbud. Projektledelsen har i de sidste seks måneder justeret projektet, så det i højere grad passede til virksomhedernes behov. Projektledelsens justeringer har demonstreret en forståelse for de deltagende virksomheders situation, behov og udfordringer, og det har betydet, at der er sket fremskridt og flere virksomheder har deltaget i forløbet. Projektledelsen er enige om, at de med justeringerne har fundet den rette model for forløbet, og virksomhedernes tilfredshed afspejles i både survey og interview.

Justeringerne er dog sket meget sent i forløbet og sammenholdt med den sene nedskrivning af måltal og budget, vidner det om en lav prioritering af projektet

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

og en lille opmærksomhed på risikostyring. En mere systematisk monitorering og risikostyring kunne have gavnet projektet, så der tidligere havde været en opmærksomhed på, hvad der kunne gøres for at overkomme de udfordringer, som ikke har skyldtes den ustabile verdenssituation. Det kunne have styrket rekrutteringen og fremdriften. Ligeledes kunne et større fokus på organiseringen og en strammere styring af projektpartnerens deltagelse og bidrag have bidraget til fremdrift tidligere i projektet. Derudover er projektets dataindsamling ustruktureret, hvilket betyder, at der er et ufuldstændigt indblik i deltagernes konkrete udbytte af projektet.

En løbende og rettidig monitorering, risikostyring og grundig dataindsamling er god projektpraksis, som understøtter projektets fremdrift. Monitoreringen og dataindsamlingen giver projektholder føling med deltagernes udbytte, behov og tilfredshed. Derudover vil en fleksible tilgang til projektets aktiviteter, og villighed til at tilpasse disse løbende, fremme og målrette værditilbuddet for målgruppen. Monitoreringen og dataindsamlingen bidrager således til, at projektmidlerne kommer ud og virke, som de er tiltænkt, hvorfor rettidig monitorering, risikostyring og dataindsamling er vigtige greb, som projekter bør være opmærksomme på og prioritere.

Læringspunkt 3

En større grad af koordinering mellem konkurrerende indsatser. Flere sideløbende projekter på nationalt og regionalt plan har haft til formål at øge virksomhedernes eksportmuligheder. Det gælder bl.a. SMV:Eksport, GLOBALmidt 2.0, programmer under The Trade Council og derudover projekter med fokus på digitalisering. Det er alle relevante tilbud, som virksomhederne efterspørger, og det giver mening at lave en national indsats som i dette projekt, da det givetvis er den samme viden om eksport, der efterspørges landet over. Men projektledeisen oplever også et overudbud af tilbud, og der er eksempler på, at aktiviteter måtte aflyses, fordi andre erhvervshuse eller organisationer havde lignende aktiviteter samme dag. Det har betydet, at SMV:International er blevet nedprioriteret og er druknet i andre tilbud, og som har gjort det svært for SMV:International at rekruttere virksomheder. Igen har den ustabile verdenssituation udfordret eksportmulighederne generelt, og det har betydet, at projekterne er blevet udskudt og derfor har overlappet.

Selve indholdet i de enkelte projekter fejler ikke nødvendigvis noget, men selvom der er forskel på projekternes aktiviteter og til dels målgrupper, er tilbuddene grundlæggende meget ens, og en højere grad af koordinering og differentiering af tilbuddene er relevant. Derudover efterspørger de interviewede virksomheder et samlet overblik over erhvervshusenes tilbud, og deres kendskab til konkurrerende tilbud er lavt. Virksomhedernes manglende kendskab til de forskellige tilbud taler umiddelbart imod overudbuddet og rekrutteringsudfordringerne og peger derfor i retning af, at det er den interne prioritering og koordinering af projekter mellem erhvervshuse og partnerorganisationer, der er nødvendig.

8 Bilag: 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.