

FEBRUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

SMARTLOG PLUS

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
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

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

FEBRUAR FEBRUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

SMARTLOG PLUS

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	399.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	06.03.2023
UDARBEJDET	POS
KONTROLLERET	LEFV
GODKENDT	LCPE

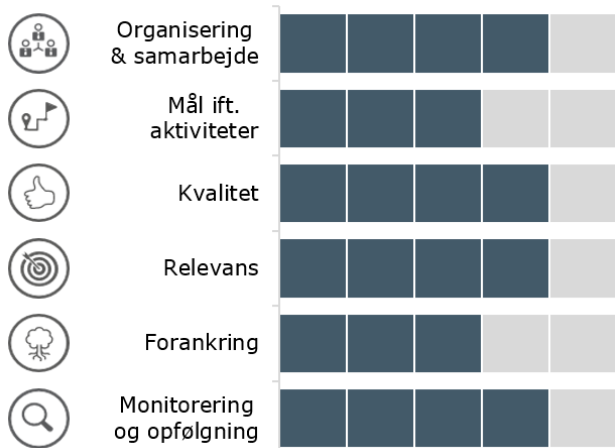
INDHOLD

1	Resumé: SmartLog Plus	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
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	13
7	Anbefalinger og læring	14
8	Bilag A: Sådan scorer vi	16

1 Resumé: SmartLog Plus

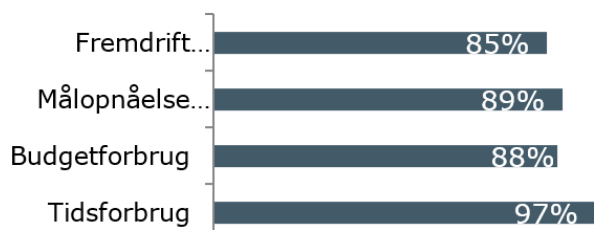
Projektets implementering

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



Smartlog Plus er blevet ledet af Aalborg Universitet, som har stor erfaring med at lede og organisere projekter på dette område. Projektet er gennemført i et fagmiljø inden for produktionsledelse, logistik mv., hvor AAU har en faglig styrke og relationer til mange virksomheder. Det har givet gode forudsætninger for at rekruttere deltagere til projektet. Virksomhederne bemærker, at projektet har ramt de udfordringer, som målgruppen ofte står i, nemlig at systematisere og automatisere funktioner, som i disse virksomheder ofte er manuelle. Projektaktiviteterne er gennemført af kompetente fagfolk (teknologipartnere), som er fortrolige med dette marked og relevante løsninger. Covid-19 har påvirket projektets implementering, idet netværksaktiviteter ikke har været mulige.

Målopnåelse



Projektets sidste aktiviteter er gennemført og næsten hele budgettet forventes anvendt. Projektet har vist sig effektivt ift. at etablere en pipeline til projektet. Færre virksomheder end forventet har dog gennemført en screening ift. deltagelse, og det har også betydet færre deltagere. Alle deltagende virksomheder har dog fået udarbejdet en vækstplan. Projektet har screenet 20 af de målsatte 26 virksomheder og 16 af de 20 forventede virksomheder har gennemført et vækstforløb.

Effektvurdering

Andel af virksomhederne, der angiver at...	Virksomheder
Virksomheden er i gang med eller forventer at implementere vækstplanen	9 ud af 9
Virksomhedens produktions- og logistikprocesser er blevet optimeret	9 ud af 9

Det er karakteristisk for dette projekt, at effekterne for virksomhederne i realiteten først vil kunne ses om et par år. De 16 virksomheder, som har været en del af projektet og fået udarbejdet en vækstplan, er så kort i det videre forløb, at deres input ikke kan danne grundlag for et endeligt effekttestimat.

Det er dog 9 virksomheders vurdering, at projektet har betydet en signifikant forskel for dem og også har betydet øget omsætning og i flere tilfælde flere arbejdspladser. I enkelte tilfælde har virksomhederne fået ændret deres situation fra at være i risiko for tilbagegang og til at forvente vækst.

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 dette projekt har været at sætte fokus på vækst gennem udvikling af en specifik og individuel vækststrategi og -plan. Et væsentligt element i dette har været nye forretningsmodeller, digitalisering og automatisering. Der har ikke været tale om et generelt vækstforløb, men derimod et vækstforløb der er skabt gennem en forbedret anvendelse af nye teknologier i virksomhedernes logistiksystemer. Det logistiske element har derfor været afgørende for dette program og har været et vigtigt parameter i screeningen af virksomhederne. Netop hér har SmartLog+ søgt at bidrage med noget unikt.

Et vigtigt element i projektets grundtanke har ligeledes været, at man gennem SmartLog+ har kunne koble virksomhederne sammen på tværs af værdikæden, - på tværs af offentlig aktører, produktions-virksomheder, universiteter og viden-institutioner og leverandører. Projektet har ikke haft fokus på at udvikle nye produkter, indtage nye markeder eller fremskaffe kapital. Fokus har udelukkende været på at identificere potentiale for vækst ved en indsats i forhold til virksomhedens logistik og automatisering af processer. Såfremt screeningen har vist behov i forhold til produktudvikling, kapital eller markedsudvikling, har projektet søgt at henvise til andre vækstprogrammer og tilbud, blandt andet gennem Væksthus Nordjylland og Eksportrådet.

Projektet har omfattet følgende aktiviteter.

- > **Aktivitet 1:** Skabelse af pipeline, hvor relevante virksomheder pre-bearbejdes og kontaktes med henblik på et møde og indledende vurdering.
- > **Aktivitet 2:** Udarbejdelse af et screeningsværktøj, der kan måle virksomhederne på forskellige relevante parametre og hermed anvendes til at udvælge relevante virksomheder.
- > **Aktivitet 3:** Kompetenceudvikling med fokus på logistik og automatisering hvor virksomhederne tilføres viden samt inspiration og erfaring fra andre udviklingsforløb.
- > **Aktivitet 4:** Udvikling af vækstplaner i samarbejde med aktører, der udvælges og tilknyttes de enkelte virksomheder. Vækstplanerne skal have fokus på, hvordan virksomhederne kan optimere sine logistiske processer.

Center for Logistik hos Aalborg Universitet (Celog) har varetaget projektet og BusinessAalborg, Erhvervshus Nordjylland, Business Region North Denmark samt Aalborg Havn har været partnere i projektet.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Aalborg Universitet
Sagsbehandler:	Rikke Jo Kjølbye
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
Samlet budget:	DKK 12,1 mio.
Bevillingsperiode:	01.08.2019 – 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"> • Pipeline: kontakt til virksomheder • Screening: udvikling af screeningsværktøj • Klargøring af virksomhederne til at udarbejde vækstplaner, eksempelvis via afholdelse af camps med fokus på deltagerinvolvering og individuelle konsultationer • Udarbejdelse af vækstplaner, der dokumenterer hvordan virksomhederne kan optimere sine logistiske processer 		<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhederne er klædt på til at implementere nye og innovative løsninger i deres logistiske processer • Virksomheder har fået tilført teknologisk viden • Virksomhederne har samarbejdet med eksterne ressourcer om udviklingen af vækstplanen 		<ul style="list-style-type: none"> • Øget digitalisering: logistik- og procesinnovation blandt deltagende virksomheder • Øget automation • Øget konkurrencedygtighed • Øget vækst

3 Overordnet status

Projektet har fået forlænget sin bevillingsperiode, således at slutdatoen er endt med at være 31. december 2022, i modsætning til oprindeligt 30. september 2022. Projektet har desuden fået ændret sit måltal for antal screenede virksomheder, således at antallet er nedjusteret fra 36 til 25.

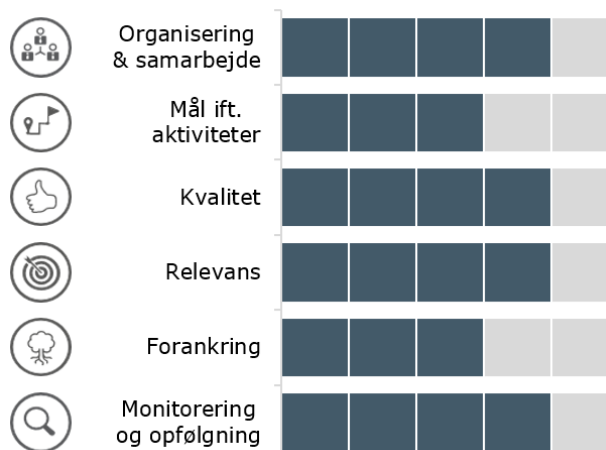
Projektet har vist sig at kunne etablere den forventede pipeline af projekter, men det har været vanskeligere at få virksomheder til at deltage i et screeningsforløb og derefter gennemføre et egentligt kompetenceudviklingsforløb, som har ført til udvikling af en vækstplan.

Projektets forløb har vist, at etablering af pipeline, screening af virksomheder og kompetenceudvikling i praksis har vist sig at være en fortløbende proces. Allerede ved etablering af pipeline har partnerne i praksis gennemført en indledende screening af virksomhederne, i forhold til om det var relevant for dem at deltage i projektet. Og for de virksomheder, som har gennemført screeningprocessen, har screeningsprocessen ofte indebåret identifikation af temaer/problemstillinger til en vækstplan.

Covid 19 har betydet, at netværksaktiviteterne ikke har kunnet gennemføres som planlagt. Ud af 20 virksomheder, som er blevet screenet til forløbet, har 16 gennemført et forløb, som har ført til en vækstplan. Et mindre antal virksomheder, som er blevet screenet til projektet, og i princippet var klar til at gennemføre et udviklingsforløb, har enten afstået fra at påbegynde projektet eller måttet afbryde forløbet, enten på grund af virksomhedsophør, på grund af flytteplaner eller på grund af resourcemangel.

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



Aalborg Universitet har relevant erfaring og et højt vidensniveau på det felt som projektet beskæftiger sig med.

Smartlog Plus er forankret på Aalborg Universitet og universitetet har en del erfaringer med at gennemføre erhvervsfremmeprojekter for virksomheder fra adskillige projekter de senere år. Projektet har demonstreret sikkerhed og professionalisme i forhold til projektets tilrettelæggelse og gennemførelse og med hensyn til at sikre, at virksomhederne får tilført relevant rådgivning. Dette gør sig primært gældende med hensyn til at identificere relevante indsatser for virksomheder, med hensyn til styrkelse af virksomhedernes logistik samt med hensyn til tilknytning af relevante teknologipartnere til projektet.

Projektet har fra projektets start etableret samarbejde med foreningen Smartlog, hvor planen var at tilbyde fælles aktiviteter for bl.a. deltagervirksomheder i Smartlog Plus. I praksis – bl.a. pga. Covid 19 – har samarbejdet med Smartlog været begrænset. Desuden har to centrale parter, Business Aalborg og Center for Logistik og Samarbejde, har ikke været så aktive i Smartlog. Business Aalborg trak sig fra projektet, da de – efter det oplyste – ikke mente, at de, som kommune, kunne være aktive i et sådan projekt. Center for Logistik og Samarbejde har, efter det oplyste, ændret sit aktivitetsmæssige fokus, så de ikke er så aktive på området for virksomhedslogistik og automatisering. Desuden gik klyngeorganisationen Marlog i foråret 2022 konkurs. På det tidspunkt var projektet dog relativt langt i sin implementering, men målet om at etablere et tættere samarbejde mellem projektet og Marlog – og ikke mindst at forankre dele af resultaterne hos Marlog – har ikke kunnet lade sig gøre.

At de nævnte aktører er endt med at spille en begrænset rolle i Smartlog, har projektet ikke haft indflydelse på. Der kan desuden ikke konkluderes, at en mere aktiv medvirken fra disse aktører ville have styrket projektets målopnåelse.

Et væsentligt element i projektet har været anvendelsen af såkaldte teknologipartnere i projektet. Teknologipartnere er eksterne rådgivere, som deltagervirksomhederne har kunnet få tilknytte i projektforløbet.

Teknologipartnere har skullet sikre det faglige grundlag for, at der blev udarbejdet en vækstplan for den enkelte virksomhed. Af de syv tilknyttede teknologipartnere kan vi konstatere, at det dog kun er to, som har leveret rådgivning til virksomheder i projektet. Den præcise årsag til dette er vanskelig at afdække nærmere på evalueringstidspunktet. De interviewede virksomheder fortæller dog, at de har foretrukket at samarbejde med rådgivere (teknologipartnere), som de havde et vist forhåndskendskab til, hvilket de har haft til de pågældende rådgivere.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektets aktiviteter har i vid udstrækning ført til, at virksomhederne har fået udarbejdet en vækstplan og har fået gennemført nye og innovative løsninger. Interviews med deltagervirksomhederne bekræfter endnu engang, at antagelsen om, at der eksisterer et vækstpotentiale hos de virksomheder som deltager i projektet, ved at anvende nye teknologier og/eller arbejdsgange, med hensyn virksomhedernes logistiksystemer og automatisering. Vi vurderer, at kombinationen af Aalborg Universitets faglige viden og især teknologipartnerens ekspertise har betydet relevante forløb af ganske høj faglighed og ikke mindst relevans for virksomhederne. Interviewene med virksomhederne viser, at projektdeltagelse, for flere deltagervirksomheders vedkommende, har betydet afdækning af flere udviklingsbehov hos virksomhederne. Konkret har det i flere tilfælde ført til, at virksomhederne har fået øjnene op for nye behov, som de efterfølgende selv iværksætter uden støtte. Dermed har Smartlog Plus-deltagelsen været en "kickstart" til yderligere udvikling for disse virksomheder. Samlet er det derfor vores indtryk, at projektet har øget virksomhedernes viden om nye innovative løsninger og processer, hvilket har igangsat en forandringsproces hos de enkelte virksomheder. Vi finder det derfor sandsynligt, at projektet på sigt vil føre til de ønskede effekter om øget konkurrencedygtighed og vækst. Projektets rationale synes derfor stærkt, om end effekterne er langsigtede.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Projektets aktiviteter er blevet varetaget af et kompetent projekthold, og har skabt et værdifuldt udbytte for de deltagende virksomheder. Ligesom ved midtvejsevalueringen angiver de interviewede virksomhedsrepræsentanter, at de i projektet har mødt kompetente rådgivere, og at de har fået rådgivning af høj kvalitet og relevans. Virksomhederne vurderer at især rådgivningen, men også samarbejdet mellem Aalborg Universitet, teknologipartneren og virksomheden har været velfungerende. Det fremhæves af de interviewede virksomheder, at både Universitetet og teknologipartnerne har en umiddelbar forståelse for små og mellemstore virksomheders typiske udfordringer og de har ikke mindst erfaringer med at identificere løsninger på udfordringerne. Alle de interviewede virksomheder fortæller, at de udarbejdede vækstplaner har haft høj kvalitet, idet de har identificeret relevante udfordringer for virksomheden og peget på initiativer/handlemuligheder, som virksomhederne efterfølgende enten har valgt at gennemføre eller forventer at gennemføre. Flere virksomheder peger dog på, at man har savnet tværgående videndelingaktiviteter. Disse blev opgivet på grund af Covid 19.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



De individuelle aktiviteter oplever virksomhederne som relevante, og virksomhederne har fået afdækket nye udviklingsbehov Ifølge deltagerne har relevansen for den enkelte virksomhed været høj. Som nævnt i midtvejsevalueringen, så har projektet for flere virksomheder været en øjenåbner for det potentielle udbytte ved at anvende innovative løsninger i deres logistiske processer og flere virksomheder har ydermere fået øjnene op for yderligere udviklingsbehov, som er afledt af indsatsen i regi af Smartlog Plus. Virksomhederne peger på indsatsen fra Smartlog Plus som afgørende for at de har kunnet identificere udfordringer og potentialer ift. bedre logistikløsninger, og har kunnet komme videre med løsninger og udviklingstiltag. Den økonomiske støtte fremhæver de har været et afgørende element.

Forankring af
output



De gennemførte forløb i virksomhederne fører til yderligere udviklingsaktiviteter og tiltag, men en bredere forankring af projektets metoder og erfaringer synes udfordret. Selve opbygning af forløbet: pipeline, screening og udarbejdelse af vækstplan er med til at sikre en god forankring af resultaterne. Både projektpartnerne og deltagervirksomhederne har via denne proces gode forudsætninger for at vurdere projektets relevans og ikke mindst hvorvidt de har ressourcer til at gennemføre forløbet og efterfølgende implementere vækstplanen. Et væsentlig bidrag hertil er, at virksomhederne selv er aktive i at udarbejde vækstplanen. Dette understøttes af, at implementeringen af vækstplanen i flere tilfælde har ført til, at virksomhederne har identificeret yderligere udviklingsbehov, som de efterfølgende selv vælger at gennemføre. I forhold til en bredere forankring af projektets output og metoder, er det en klar barriere, at Smartlog Plus ikke i større grad har kunnet trække på samarbejdspartnere til fælles arrangementer samt at klyngeorganisationen Marlog ikke findes mere. Det er derfor uvist, om projektets erfaringer kan forankres i eksisterende organisationer.

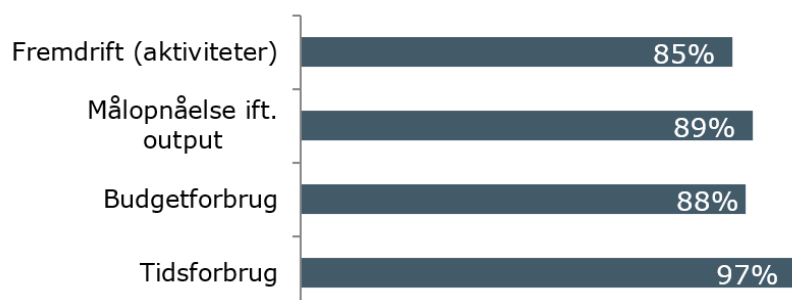
Monitorering og
opfølgning



Aalborg Universitet og teknologipartnerne har løbende haft kontakt med deltagervirksomhederne og projektholder har løbende monitoreret projektets måltal. Covid-19 har begrænset omfanget af fysiske besøg fra Aalborg Universitets side og opfølgningen har derfor fra universitets side i vid udstrækning været virtuel. Til gengæld har teknologipartnerne haft en tæt og løbende kontakt til virksomhederne, hvilket vi vurderer har sikret en tæt dialog og føling med virksomhederne samt indblik i deltagernes oplevelser og udbytte. Virksomhederne fortæller i interviewene, at de føler opfølgningen har været god og relevant. Som tidligere bemærket har der været enkelte tilretninger af projektet, herunder af måltal, som er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

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 85 % 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: Pipeline	70	71	100 %
A2: Screening	25	20	80 %
A3: Kompetenceudvikling	20	16	80 %
A4: Vækstplan	20	16	80 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 23.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Pipelineaktiviteterne er gennemført som planlagt og man har opnået sine aktivitetsmål på det område. De har vist sig vanskeligere at nå målene om antallet af screeninger af virksomheder, gennemførte kompetenceudviklingsforløb og vækstplaner (A2-A4). Aktiviteterne pipeline, screening af virksomheder og kompetenceudvikling har været en mere fortløbende proces end forventet. Der har i særlig grad været sammenhæng mellem screening af virksomhederne og kompetenceudviklingsforløb og vækstplaner, idet screeningen i praksis har betydet at de screenede virksomheder også har været relevante for projektdeltagelse. Derfor er antallet af screenede virksomheder og antallet af kompetenceudviklingsforløb og vækstplaner tæt på hinanden. Forskellene mellem 20 screenede

virksomheder og 16 vækstplaner skyldes udelukkende at nogle virksomheder, af forskellige årsager, faldt fra.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	12,1	10,6	88 %
Tidsforbrug (måneder)	41	41	100 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 23.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

Projektet forventer at have forbrugt næsten hele bevillingen, når projektet afsluttes endeligt.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 89 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	28	19	68 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	-	-	-
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	-	-	-
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	14	14	100 %
B5: Anslået skabt omsætning (kr.)	21 mio.	21 mio.	100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 23.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet modtager 19 virksomheder støtte mod et måltal på 28 for perioden. Projektets mål om 2 nye vækstvirksomheder inden for projektperioden indgår ikke i status for outputmål, idet det ikke er muligt at opgøre

antallet af vækstvirksomheder efter de gældende definitioner¹. Det er dog projektets opfattelse, at projektet med stor sandsynlighed vil kunne skabe markant vækst på længere sigt, efter projektets afslutning, hvorfor effektskabelsen ligger efter projektperioden. Flere af de interviewede virksomheder bemærker da også, at de selv forventer en relativ markant vækst i både omsætning og beskæftigelse på længere sigt. Målopnåelse med hensyn til anslået jobskabelse og anslået skabt omsætning er skønnet af bevillingsmodtager ved evalueringstidspunktet.

¹ En virksomhed kan defineres som en vækstvirksomhed, hvis den efter tre på hinanden følgende år oplever en 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.

6 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 interviews med deltagervirksomheder, suppleret med spørgeskemadata blandt et mindre antal virksomheder. 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 10 deltagere, hvoraf dog kun 3 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 30 %. Der er kun udsendt spørgeskemaer til deltagervirksomheder, som ikke har deltaget i interviews med evaluator, efter aftale med projektholder. Det er således tale om et meget lille antal respondenter og derfor udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen kun et supplement til interviewrunden.

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 deltagerne *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter. Vi har valgt at inkludere svar fra de interviewede virksomheder (6) med de 3 survey besvarelser, da de interviewede virksomheder er blevet spurgt om det samme. Respondentgrundlaget er derfor opgjort som 9 nedenfor.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget vækst og konkurrencedygtighed.

Figur 4 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	9 ud af 9
Virksomhedens produktions- og logistikprocesser er blevet optimeret	9 ud af 9

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter fra interviews og survey, der har afgivet de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=9)

Alle de interviewede virksomheder og virksomheder, som har deltaget i surveyen fortæller, at de har fået udarbejdet en vækstplan og at de forventer at implementere vækstplanen, og dermed gennemføre de initiativer, som er beskrevet i vækstplanen. Ydermere fortæller flere virksomheder, at de forventer at implementere yderligere innovationsprocesser, ud over de planlagte, som indgår i vækstplanen. Vi finder derfor, at virksomhedernes forudsætninger for den ønskede effektskabelse er styrkede.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 2/3 af respondenterne fra interviews og survey forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 1/3 vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

De gennemførte interview viser bl.a. at projektet har ført til indførelse af nye ordremodtagelsessystemer (tilbudsgenerator), som betyder mere standardiserede løsninger for produktionen og dermed bedre konkurrencedygtighed, samtidig med at man fastholder en høj kundetilfredshed. Andre virksomheder har indført forskellige varianter af webshopløsninger, som både virker som effektiv markedsføring og som en bedre styring af ordremodtagelse. Andre har indført ERP løsninger, som bl.a. styrker omkostningsstyring. Fælles for tiltagene er, at de kræver en stor organisatorisk indsats i virksomheden, som ligger langt ud over en evt. systemanskaffelse.

Figur 5 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
virksomhedens deltagelse i projektet har bidraget til at forbedre virksomhedens potentiale for vækst	5 ud af 9
virksomhedens deltagelse i projektet kommer til at forbedre virksomhedens potentiale for vækst	4 ud af 9
virksomheden på nuværende tidspunkt har opnået konkret udbytte i form af øget omsætning, øget eksport eller jobskabelse som følge af deltagelsen i indsatsen	3 ud af 9

Virksomhederne angiver, at deltagelse i Smartlog Plus allerede har givet resultater, primært i form af forbedrede arbejdsgange, nye systemer til ordremodtagelse, bedre lagerstyring og hurtigere leverancer til kunderne. I alle tilfælde kan virksomhederne observere ændrede/forbedrede processer i virksomheden og i en mindre andel af virksomhederne kan man se en stigende omsætning og/eller øget beskæftigelse, som virksomhederne helt eller delvist tilskriver deltagelse i projektet.

De interviewede teknologipartneres tilbagemeldinger er i overensstemmelse med virksomhedernes angivelser.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projekt- perioden	Målsætning efter projekt- perioden	Status	Procent- vis mål- opnåelse
C1: Antal nye vækstvirksomheder	0	6	0	0 %

Note: Væksten påbegyndes med 18-24 måneders forsinkelse, hvorfor der påregnes at 2 virksomheder er målbare på kort sigt, hvorimod 16 virksomheder vil være målbare 0-5 år efter. 2 virksomheder forventes at opnå lavere eller ingen vækst.

Som det fremgår af forrige afsnit, er der tydelige indikationer på, at deltagerne har implementeret deres vækstplaner eller er i færd med det. Nogle giver mulighed for at nå nye markeder eller kundegrupper og andre har forbedret deres potentiale for vækst med de nuværende kundegrupper. Vi anser det derfor som sandsynligt, at projektet vil bidrage til flere vækstvirksomheder på længere sigt.

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

Automatisering, digitalisering og effektive logistikløsninger skaber vækst i mindre virksomheder. Deltagervirksomhederne oplever, at der er et stort potentiale for at opnå vækst ved at implementere nye processer og/eller nye systemer, som understøtter virksomhedernes logistiske processer. De interviewede virksomheder er alle karakteriserede ved, at de enten arbejder i et meget konkurrencepræget marked eller et marked, hvor der sker store teknologiskift. Samtidig er især de mindre virksomheder i projektet ofte inde i en udvikling, hvor de bevæger sig fra håndværksmæssig produktion, "custom-made" løsninger mv. og til mere automatiserede løsninger. Projektet viser, at en indsats på dette felt er relevant og har potentialer til at skabe vækst. Områdets relevans bør man have for øje i udviklingen af fremtidige indsatser.

Læringspunkt 2

En kvalificeret vækstplan understøtter, at projektførelsen fører til handling og implementering i de deltagende virksomheder. I relation til ovenstående læringspunkt oplever både deltagervirksomhederne og teknologipartnerne, at udarbejdelsen af en vækstplan er det rette værktøj for at virksomheden selv kan arbejde videre med implementering i næste fase, altså efter forløbets afslutning. Vækstplanen er derfor ikke blot en afrapportering, men en handlingsplan, som peger på de næste skridt for virksomheden. Vækstplanen peger desuden på de områder, hvor virksomheden med relativ stor sandsynlighed kan få udbytte af investeringer i nye løsninger og/eller ændringer i deres organisation. I fremtidige projekter bør man derfor være opmærksom på betydningen af vækstplanen, og hvad den "gode" vækstplaner rummer både indholds- og detaljeringsmæssigt. Fra andre projekter ved vi, at kvaliteten og detaljeringsgraden heraf kan variere, hvilket kan have betydning for deltagernes videre handlinger.

Læringspunkt 3

Videndeling på fælles erfamøder efterspørges. Covid 19 har betydet, at man i projektregi på et tidspunkt måtte opgive at afholde fælles tværgående aktiviteter mellem deltagervirksomhederne. Flere af de interviewede virksomheder peger på, at de har manglet denne del af projektet. I flere virksomheder er ansvaret for logistik eller økonomi, ordremodtagelse, lagerstyring mv. forankret hos en enkelt ledende medarbejder, hvilket betyder, at disse medarbejdere efterspørger sparring med kolleger fra andre virksomheder. Erfamøder eller lignende aktiviteter, som kan medvirke til at forankre resultaterne, kan i princippet foregå i andre regier end Smartlog Plus. Marlog har tidligere i projektførelsen været peget på som en naturlig organisation til at varetage denne opgave. Marlog gik imidlertid konkurs og dermed har muligheden for at forankre resultater og metoder i denne organisation ikke været tilstede. Det forlyder dog, at der er planer om etablering af et nyt forum med dette sigte.

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

Læringspunkt 4

Relevante samarbejdspartnere påvirker projektets aktiviteter og kvalitet positivt. Dette projekt har været afhængig af, at de tilknyttede rådgivere har kunnet levere rådgivning som både var relevant for målgruppen (mindre virksomheder med behov for udvikling inden for transport- og logistikområdet) og som har kunnet arbejde inden for de rammer, som projektet har givet (rådgivning inden for et afgrænset budget og til en timerate, som ligger under deres normale udfakturerede rate). De tilknyttede rådgivere (kaldet teknologipartnere) har levet op til dette og virksomhederne har udtrykt stor tilfredshed med dem. De rette samarbejdspartnere kan derfor have stor og afgørende værdi.

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.