

MAJ 2018
DE FEM REGIONER

FLERE VÆKSTVIRKSOMHEDER

MIDTVEJSEVALUERING

PROJEKTNR.

A095416

DOKUMENTNR.

VERSION

UDGIVELSESDATO

BESKRIVELSE

UDARBEJDET

KONTROLLERET

GODKENDT

INDHOLD

1	Sammenfatning	7
2	Metode og datagrundlag	10
2.1	Evalueringens formål og målgruppe	10
2.2	Metodisk tilgang	10
2.3	Evalueringens datagrundlag	12
3	Rammesætning: Flere Vækstvirksomheder	14
4	Evaluering af Scale Up Denmark	19
4.1	Baggrund og Organisering	19
4.2	Evalueringstemaer for implementering	21
4.3	Målopnåelse	51
4.4	Effektvurdering	56
5	Evaluering af Fællesfunktionen	63
5.1	Baggrund	63
5.2	Implementering af Fællesfunktionen	64
6	Anbefalinger	71
6.1	Generelle anbefalinger	71
6.2	Anbefalinger til Fællesfunktionen	76

1 Sammenfatning

Evalueringens
formål

Formålet med nærværende temaevaluering er overordnet at tage temperaturen på implementeringen af projekter under Regionalfondens prioritetsakse 2, 'Flere vækstvirksomheder'. Særligt stort fokus har denne evaluering på at vurdere den foreløbige implementering af det største program under prioritetsakse 2: det landsdækkende vækstprogram 'Scale-up Denmark'. Formålet hermed er at identificere eventuelle udfordringer i programmet og levere anbefalinger til, hvordan disse kan adresseres. Som en del af evalueringen af Scale-up Denmark indgår en specifik evaluering af Fællesfunktionen under Scale-up Denmark.

Rapportens hovedkonklusion

Vi vurderer overordnet, at man med Scale-up Denmark er lykkedes med at etablere et 'elitetræningsprogram', som er mere ambitiøst end de typiske indsatser, som sigter på at skabe flere vækstvirksomheder og som gør brug af nye virkemidler, som opleves som meget værdiskabende blandt de fleste deltagere. Blandt disse virkemidler er især koblingen til økosystemer, herunder inddragelse af større danske virksomheder inden for de pågældende økosystemer samt det klare fokus på investeringsmodning af virksomhederne, som især er værdifuldt for de yngre/mindre virksomheder i programmet.

Scale-up Denmark programmet indeholder dog også en række udfordringer og forbedringspotentialer, som vi peger på i rapporten og giver anbefalinger til håndtering af. Blandt de væsentligste bemærkninger er, at programmet indeholder en forholdsvis stor intern diversitet som følge af, at operatørrollen for de 12 underliggende centre varetages af meget forskelligartede aktører med forskellige forretningsmodeller og tilgange til virksomhedsforløbene. Dette betyder, at brugen og virkemidler og målgruppe-fokus varierer markant på tværs af centrene og på denne måde svækker muligheden for at kommunikerer og sælge programmet gennem ét klart værditilbud til virksomhederne. Samlet set vanskeliggør dette opbygningen af Scale-up Denmark som et samlet brand blandt potentielle danske og udenlandske virksomheder. Ydermere peger vi på programmets generelt utilstrækkelige integration og koordination med det øvrige erhvervsfremmesystem.

I den resterende del af sammenfatningen præsenterer vi de mest centrale observationer og konklusioner fra evalueringen.

Rekruttering

Ambitionen om at etablere et reelt 'elitetræningsprogram' for danske SMV'er med SUDK skinner tydeligt igennem allerede i rekrutteringsdelen. Der arbejdes således meget professionelt med vurderinger af virksomhedernes potentiale – ikke mindst i lyset af mulighederne for at investeringsmodne virksomhederne. Udvalgelsen af virksomheder er også mere kritisk end vi generelt ser hos andre erhvervsfremmeindsatser. Blandt andet udgør målet om, at 14 % af de screenede virksomheder rekrutteres til SUDK en væsentlig opstramning ift. det gennemsnitlige krav om 27 % for alle indsatser under 'Flere vækstvirksomheder'-prioritetsaksen i Regionalfondens.

Vi har konstateret en foreløbig tendens til, at deltagerne rekrutteres regionalt og baseret på eksisterende relationer til potentielle deltagervirksomheder. Dette kan blive en udfordring ift. i sidste ende at tiltrække virksomheder nationalt med det største vækspotentiale, men kan vi naturligt i en opstartsfasen. Målgruppen for deltagere i Scale-up Denmark er forholdsvis bred og uklar, og der er ikke en ensartet tilgang til udviklingstrinnet hos de virksomheder, der rekrutteres. Der er gode argumenter for, at forskellighederne i erhvervsstrukturen i de 12 økosystemer tilsiger forskellige tilgange til hvilket udviklingstrin, der rekrutterede virksomheder befinder sig på. Omvendt viser evalueringen, at tilgangen snarere afhænger af operatøren og dennes metode end af branchekarakteristika.

Den brede afgrænsning af målgruppen er muligvis medvirkende til, at der generelt på tværs af centrene ikke er gjort et systematisk forarbejde for at afklare den kritiske masse af virksomheder i de pågældende økosystemer, samt overvejelser om de mest relevante virksomheder til programmet blandt målgruppen. Rekrutteringen (ikke optagelsesprocessen) har derfor generelt virket meget håndholdt. Afgrænsning af målgruppen har stor indflydelse på finansieringsmodellen, da betalingsvilje og -evne handler om virksomhedens aktuelle omsætning. Medfinansiering fra virksomhederne synes generelt at stille større krav til operatørens værditilbud til virksomhederne. Endelig er det vores opfattelse, at der ikke er noget særskilt incitament til at rekruttere internationale virksomheder, men derimod en række barrierer og risici for både virksomhed og operatør for en international virksomheds deltagelse i SUDK.

Integration med regionale økosystemer

Integration med regionale økosystemer er et helt centralt element i Scale-up Denmark, hvilket i opdraget for centrene operatører er formuleret som et krav om, at de skal skabe *"synergi med de eksisterende kompetencer og økosystemer"*. Det fokuserede afsæt i erhvervs-mæssige økosystemer er et afgørende nyt og værdiskabende tiltag i Scale-up Denmark sammenlignet med andre generelle vækstprogrammer. Risikoen for udbuds-drevne tilbud til deltagervirksomhederne er reduceret, fordi der tages udgangspunkt i de særlige karakteristika, udfordringer og behov, som kendetegner det konkrete økosystem, den enkelte virksomhed indgår i. Virksomhederne oplever samtidig, at økosystem-tilgangen i høj grad medvirker til, at mobilisere relevante ressourcer (f.eks. viden, kapital, netværk) til nytte for deltagervirksomhederne. Inddragelse af større virksomheder er efter vores vurdering et af de mest værdifulde nyskabelser i Scale-up Denmark, som adskiller programmet fra de øvrige projekter under prioritetsakse 2. Der er dog betydelig variation mellem centrene i, hvordan den konkrete inddragelse foregår. Inddragelsen af investorer er heller ikke under Regionalfondens prioritetsakse 2 sket så systematisk som det er tilfældet i SUDK. Dette øger særligt udbyttet for start-ups, men også for mere modne virksomheder, hvor tilførslen af kapital i høj grad også kædes sammen med virksomhedens behov for kompetencer og samarbejdsrelationer.

Inddragelsen af aktører fra økosystemerne er mere omfattende end de øvrige projekter under Regionalfondens prioritet 2. Dog er der ikke skabt sikkerhed for, at alle relevante aktører inddrages i alle centre. Vidensinstitutioner er i høj grad fraværende ift. klassisk økosystem-model. Dette er ikke nødvendigvis et problem for gennemførelsen af SUDK, men det åbner for muligheden for at under-

søge snitflader til andre erhvervsfremmeindsatser med fokus på innovations-samarbejder.

Sammenhæng med erhvervsfremmesystemet

Flere af initiativerne under Regionalfondens 'Flere Vækstvirksomheder' appellerer til samme målgruppe som Scale-up Denmark og vi savner en fastere koordination af snitflader mellem dette program og øvrige regionale initiativer under denne prioritetsakse i Regionalfondens. Trods en eksplicit forventning om, at centrene koordinerer og samarbejder med det øvrige erhvervsfremmesystem, er det kun i ringe grad sket. Evalueringen tegner et billede af, at rekrutteringen og arbejdet med virksomhederne i Scale-up Denmark mange steder sker uden inddragelse og reel koordination med de eksisterende erhvervsfremmeaktører inden for økosystemet på tværs af regionerne. I praksis sker der eksempelvis kun systematisk henvisninger mellem de regionale væksthuse og SUDK-centrene, når et Væksthus selv indgår i partnerkredsen bag et center. Inddragelsen af erhvervsfremmeaktører inden for specifikke fagområder (klyngeorganisationer og innovationsnetværk) varierer ligeledes meget på tværs af centrene. Årsagen til den mangelfulde kobling til det øvrige erhvervsfremmesystem skal efter vores vurdering formentlig findes i operatørernes incitamentstruktur. SUDK-operatørerne er de facto i konkurrence med andre erhvervsfremmeaktører om virksomhedernes medvirken og der er ingen positive/negative incitamenter, der tilskynder til samarbejde med andre erhvervsfremmeaktører.

Tilrettelæggelse af deltagerforløb

Scale-up Denmark deler en række grundvilkår og karakteristika med de øvrige indsatser under Regionalfondens prioritet 2. Dog er det vores vurdering, at Scale-up Denmark tilbyder nogle af de mest fokuserede acceleratorforløb, vi har set blandt danske erhvervsfremmetilbud. Tilbuddet om 180 timers individuel fokuseret specialiseret rådgivning skaber markant værdi hos flertallet af de deltagende virksomheder, særligt hvor konsulenterne kan tilbyde dels specialiserede kompetencer inden for virksomhedens sektor; dels et netværk af erfarne rådgivere og virksomhedsrepræsentanter til rådighed for deltagervirksomheden. Inden for de overordnede rammer gør de enkelte operatører brug af forskellige tilgange, hvilket skaber meget forskelligartede forløb. De forskellige tilgange udgør ikke et problem i det enkelte virksomhedsforløb, men de vanskeliggør en fælles konceptualisering af Scale-up Denmark i værditilbuddet til potentielle virksomhedsdeltagere. Konklusionen fra interview med virksomhederne er, at virksomhederne oplever det største udbytte i de dele af forløbet, som er helt skræddersyet til deres individuelle behov.

Forankring af virksomhedernes udbytte

Forankring af virksomhedernes udbytte af forløbene i 'Flere vækstvirksomheder'-projekter har generelt udgjort en udfordring, særligt fordi overdragelsen af de nye indsigter i virksomhederne fra de midlertidigt tilknyttede, eksterne konsulenter tilbage til operatøren er mangelfuld. Mulighederne for opfølgning med virksomhederne ift. at tilbyde nye relevante former for services i Scale-up Programmet synes at være størst i de tilfælde, hvor en større erhvervsfremmeaktør inden for det specialiserede område indgår i partnerskabet bag centeret. I de forløb, hvor der arbejdes konkret med investeringsmodning af deltagervirksomheden, er der en naturlig forankring af udbyttet, da investeringer altid vil medføre videreudvikling af virksomheden. Dette er dog primært relevant blandt iværksættere og i mindre grad blandt etablerede virksomheder.

Videreførelse af
Scale-up Denmark

Evalueringen har ikke formået at tegne et entydigt billede af, hvordan Scale-up Denmark kan videreføres som program efter denne bevillingsperiode, såfremt dette beslattes. De to hovedscenarier er, at a) Scale-up Denmark videreføres som et offentligt støttet program som nu; eller b) indsatsen videreføres af operatørerne på markedsvilkår – samt en række mulige hybrider heraf. Det er grundet den store variation mellem operatører og centre ikke lykkedes at opbygge et stærkt fælles brand, som har den fornødne opbakning blandt operatørerne. Scale-up Denmark bør derfor muligvis fremadrettet mere håndteres som et 'paraply-brand'.

2 Metode og datagrundlag

Dette afsnit beskriver vores design for temaevalueringen, og den data der danner grundlag for evalueringens konklusioner. Vi indleder med at skitsere rapportens formål og primære målgrupper.

2.1 Evalueringens formål og målgruppe

Formål

Formålet med nærværende temaevaluering er overordnet at tage temperaturen på implementeringen af projekter under Regionalfondens prioritetsakse 2, 'Flere vækstvirksomheder'. Særligt stort fokus har denne evaluering jævnfør opdraget på at vurdere den foreløbige implementering af det største program under prioritetsakse 2: det landsdækkende vækstprogram 'Scale-up Denmark'. Formålet hermed er at identificere eventuelle udfordringer i programmet og levere anbefalinger til, hvordan disse kan adresseres. Som en del af evalueringen af Scale-up Denmark indgår en specifik evaluering af Fællesfunktionen under Scale-up Denmark. Og ligesom med den overordnede evaluering er formålet her at identificere udfordringer og give bud på anbefalinger til at håndtere disse.

Målgruppe

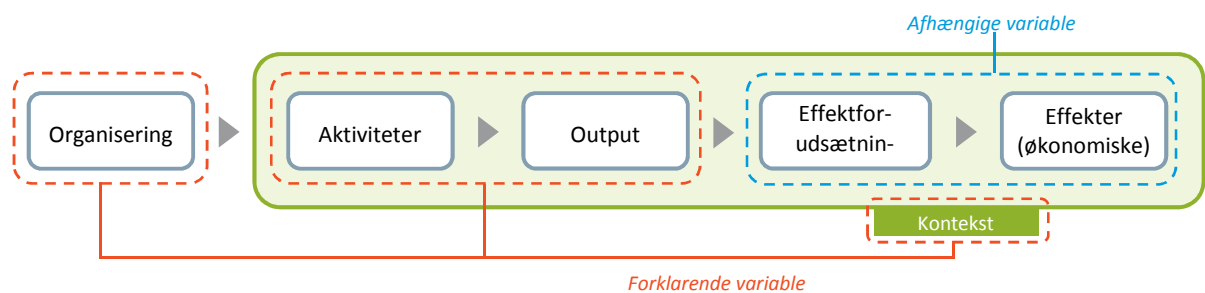
Den primære målgruppe for temaevalueringen er opdragsgiverne bag Scale-up Denmark programmet, som vi gennem evalueringen præsenterer for identificerede udfordringer med såvel selve tilrettelæggelsen af programmet som med implementeringen af programmet. Sekundært udgør operatørerne for centrene under Scale-up Denmark en målgruppe for rapporten, da evalueringen rejser flere udfordringer, som i et vist omfang også kan adresseres på operatørniveau. Under alle omstændigheder ser vi det som en forudsætning for anvendelse af rapportens konklusioner og anbefalinger, at opdragsgiver sammen med operatørerne har en dialog om mulige løsninger på de udfordringer, der rejses.

2.2 Metodisk tilgang

Evalueringen baserer sig primært på en mixed methods tilgang med data fra kvalitative interviews med de tolv SUDK centres operatører og deltagervirksomheder som kernen suppleret af kvantitative data, primært i forhold til den foreløbige vurdering af målopnåelse og effekter.

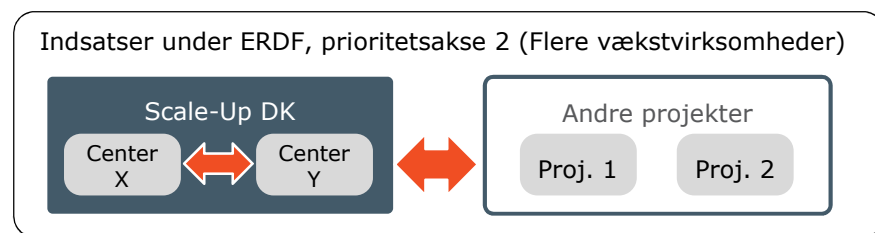
Den samlede dataindsamling er styret af en række overordnede arbejdshypoteser, som fokuserer på værdien af de forskellige virkemidler til skabe effekt af acceleratorforløbene. Hypoteserne er altså formuleret, så de dækker forventningerne til sammenhængen mellem forskellige forklarende variable og effektskabelse. På tidspunktet for midtvejsevalueringen havde endnu så få deltagere gennemført forløbet, at vi ikke i tilstrækkelig grad kan validere de forventede sammenhænge mellem virkemidler og effekter (som følge af meget moderat datagrundlag via survey). Via survey får vi dog nogle indledende indikationer på graden af forudsætninger, som SUDK har skabt for de deltagende virksomheder. Disse bruger vi som indikatorer på forventningerne til at omsætte forløbene til vækst. Indikatorerne for effektforudsætninger er formuleret ud fra eksisterende viden om, hvad der kendetegner succesfulde scale-up virksomheder. Nedenstående figur illustrer evalueringens analytiske tilgang til sammenhængen mellem de forklarende (uafhængige) og afhængige variable.

Figur 1 Tilgang til vurdering af årsagssammenhænge i evalueringen



Evalueringen tager både afsæt i en vurdering af de enkelte centre, hvor muligt en sammenligning af centrene samt en perspektivering af Scale-up Denmark programmet i forhold til øvrige 'Flere vækstvirksomheder'-projekter. Se Figur 2 nedenfor.

Figur 2 Sammenligninger af indsatser under Prioritetsakse 2



Med denne tilgang undersøger evalueringen de centrale virkemidler, der gøres brug af under ERDF prioritetsakse 2, og hvilken betydning det har, når virkemidlerne under prioritetsakse 2 suppleres med de yderligere centrale virkemidler som tages i brug i Scale-Up DK-indsatsen.

Evalueringen fokuserer på seks udvalgte tematikker, som er valgt på baggrund af deres relevans ift. de hovedudfordringer, vi har identificeret i Scale-up Denmark. Centrene arbejder løbende gennem rapporten under de enkelte afsnit. For at øge overskueligheden er centrene fremhævet med fed hvor de beskrives i teksten, så man nemmere kan danne sig et overblik over evalueringen

af et specifikt center. Overordnede konklusioner opsummeres i starten af de enkelte afsnit i punktform, og behandles desuden i evalueringens anbefalinger.

2.3 Evalueringens datagrundlag

Evalueringens datagrundlag bygger på interviewdata, surveydata og en række centrale rapporter og dokumenter om Scale-up Denmark.

Interviewdata

COWI har gennemført kvalitative interview med operatørerne for hver af de 12 centre, og derudover har vi gennemført interviews med virksomheder, som har deltaget i de enkelte centres forløb.

Interviewene med operatørerne for SUDKs centre er blevet gennemført hos den enkelte operatør. I de tilfælde, hvor flere centre hører under samme operatør, er der både blevet gennemført interview med den overordnede koordinerende funktion hos operatøren og med bemanningen af hver af de enkelte centre. Interviewene har centreret sig om seks centrale interviewtemaer: Rekruttering og screening; økosystemer; sammenhæng til erhvervsfremmesystemet; tilrettelæggelsen af forløb; samt operatørens sammensætning og forankring. Gennem disse temaer har vi forsøgt at afdække centrenes forskellige tilgange, og undersøgt gode og dårlige erfaringer med forskellige praksis.

I tillæg til de 12 centre, er også deltagende virksomheder blevet interviewet gennem en blanding af telefoninterviews og fokusgruppeinterviews, alt efter hvad der har været praktisk muligt for operatørerne at arrangere. Vi har interviewet mellem 3 og 5 virksomheder per center afhængig af virksomhedernes tilgængelighed i dataindsamlingsperioden. Interviewene med virksomhederne har været kortere, og derfor også fokuseret på færre emner. Hovedtemaerne i disse interviews har været den indledende kontakt til operatøren, udbytte af forløbet og relevans af indsatsen, og formålet har været at afdække hvilke metoder og faktorer i øvrigt, der har givet særligt stort eller lille udbytte for virksomhederne.

Surveydata

I tillæg til de gennemførte interviews har COWI gennemført en spørgeskemaundersøgelse med de deltagende virksomheder i Scale-up Denmark's forløb. Spørgeskemaet er blevet udsendt i to runder. Først direkte af COWI til alle deltagere fra første runde på tværs af centrene. Herefter er der aftalt en ny praksis, som indebærer, at COWI leverer individuelle survey-links til operatørerne, som derpå selv udsender til deres deltagere. 30 respondenter har på evalueringstidspunktet besvaret undersøgelsen.

Spørgeskemaundersøgelsen har belyst, hvilke effekter Scale-up Denmark har opnået med de gennemførte forløb, i form af vækst jobskabelse og eksport. Samtidig har undersøgelsen spurgt respondenterne ind til en række forudsætninger for effektskabelse, med henblik på at afdække sandsynligheden for fremtidig effektskabelse på baggrund af den udvikling der hidtil er sket hos de deltagende virksomhederne.

Øvrige dokumenter og rapporter

Endelig er evalueringen også baseret på data fra en række nøgledokumenter og rapporter, relateret til Scale-up Denmark. Det omfatter dels en række dokumenter som beskriver projektet, herunder Fællesfunktionens tidligere afrapporteringer og bilagsrapporter, som beskriver de enkelte centres tilgange og forskelligheder, samt afrapporteringer på de 12 centre samt fællesfunktionen fra februar 2018. Dertil kommer en række projektdokumenter, herunder udvalgte vækstplaner og rapporter fra forløbene, centrene egne spørgeskemaundersøgelser og andre dokumenter, som beskriver specifikke dele af Scale-up Denmark forløbene. Endelig har vi gjort brug af en række baggrundsdokumenter, som beskriver erfaringer og koncepter fra lignende projekter, blandt andet Mandag Morgens rapport 'Fra startup-nation til scaleup-nation', mål og resultater fra andre projekter under prioritetsakse 2 om flere vækstvirksomheder, samt diverse andre notater mv. med relevans for emnet.

Tabel 1 Oversigt over indsatser under Regionalfondens prioritet 2

Projekttitel	Budget	Region	Projektholder
Bornholm ud i verden	17.793.620	Bornholm	Væksthus Hovedstadsregionen
Program for eksport/internationalisering 2015	10.400.000	Midtjylland	Væksthus Midtjylland
Vækst gennem internationalisering	15.400.000	Hovedstaden	Væksthus Hovedstadsregionen
Zealand Global	25.161.616	Sjælland	Væksthus Sjælland
Indtag det grønne vækstmarked i Afrika	5.468.994	Nordjylland	Aalborg Kommune
Pilotprogram for maritim udvikling	6.441.620	Nordjylland	MARCOD
Vækst i offshorevirksomheder (VIO)	1.960.031	Syddanmark	Offshore Center Danmark
Growth Catalyst	6.204.532	Syddanmark	Design2innovate
Velfærdsteknologisk Vækstløft	6.324.800	Syddanmark	Welfare Tech
Flere Vækstvirksomheder - Sund Vækst	10.500.000	Hovedstaden	Væksthus Hovedstadsregionen
Fremtidens Industrielle Forretningsmodeller II	5.343.280	Midtjylland	VIA University College
FFI Growth	34.850.000	Midtjylland	Agro Business Park A/S
Spirende fødevareoplevelser	29.442.180	Syddanmark	Væksthus Syddanmark
Udviklingsprogram for underleverandører i vindmølleindustrien	10.000.000	Midtjylland	Vindmølleindustrien
Vækstprogram for små og mellemstore produktionsvirksomheder	60.405.300	National pulje	Væksthus Midtjylland
Vækst 2.0	15.414.794	Nordjylland	Væksthus Nordjylland
Nordjyske NewBizz	12.797.586	Nordjylland	Væksthus Nordjylland
Vilje til Vækst	66.186.000	Nordjylland	Væksthus Nordjylland
Program for virksomhedsudvikling 1 2015 - L	24.843.826	Midtjylland	Væksthus Midtjylland
Grøn vækst via grønne forretningsmodeller	13.999.999	Hovedstaden	Væksthus Hovedstadsregionen
We Know How You Grow - with less Energy	14.299.683	Syddanmark	CLEAN
Scale-up Denmark (Region Sjælland)	28.067.422	Sjælland	Region Midtjylland
Scale-up Denmark (øvrige regioner)	137.132.578	Syddanmark	Region Midtjylland

3 Rammesætning: Flere Vækstvirksomheder

I dette afsnit skitserer vi rammerne for SUDK, herunder finansieringsgrundlaget, de formelle målsætninger og rekrutteringsgrundlaget.

Målsætninger

SUDK er medfinansieret af Den Europæiske Regionalfonds prioritetsakse 2, 'Flere vækstvirksomheder'. Hovedformålet med denne prioritetsakse, og dermed også Scale-up Denmark, er at bidrage til udviklingen af flere vækstvirksomheder. En vækstvirksomhed defineres i programmet (jf. OECD) som en virksomhed, der tre år i træk har haft en gennemsnitlig vækst på mindst 20 % i antal ansatte, og som har mindst 10 ansatte ved vækstperiodens begyndelse. I dansk kontekst er denne minimumsgrænse nedjusteret til 5 ansatte ved vækstperiodens begyndelse. Herudover stiller regionalfondsprogrammet ingen specifikke krav i forhold til virksomhedernes størrelse eller modenhed. Dette giver de enkelte programmer, herunder Scale-up Denmark, frihed til at arbejde med alle typer virksomheder, når blot virksomhederne honorerer SMV-kriteriet. I de øvrige projekter medfinansieret under prioritetsakse 2 kan vi også konstatere, at såvel små som mellemstore og nyetablerede som modne virksomheder deltager, afhængigt af de specifikke projekters fokus.

Selvom Regionalfondsprogrammet giver frihed til at arbejde med SMV'er i alle størrelser, noterer vi os, at projektoperatørerne har et logisk incitament til at rekruttere virksomheder med få ansatte for dermed at øge sandsynligheden for at indfri målsætningerne for antallet af nye vækstvirksomheder. Dette ud fra rationale om, at det er lettere at honorere det relative (procentuelle) vækstmål med så lavt et udgangspunkt som muligt. Dette på trods af, at den nominelle jobskabelse potentielt kan være større i en virksomhed, der ved vækstperiodens begyndelse har flere ansatte.

Målgrupper

Det formelle mål om at medvirke til udviklingen af flere vækstvirksomheder er i kravsspecifikationen suppleret med en beskrivelse af målgruppen som *"virksomheder med stort vækstpotentiale og iværksættertalenter"*. Dette konkretiseres yderligere i kravsspecifikationen med *"Det er centralt, at virksomhederne har et ekstraordinært vækstpotentiale, der vil kunne udløses gennem operatørernes trænings- og opskaleringsforløb. Disse virksomheder skal have et 'proof-of-business' – altså skal de have et produkt og være ude på markedet"*. Friheden til

at arbejde med hele SMV-segmentet er altså videreført i SUDK, om end det præciseres, at virksomheden skal have et produkt og være ude på markedet. I praksis kan vi i SUDK konstatere en del variation i, hvilken del af målgruppen de enkelte operatører fokuserer på. Diversiteten er også dokumenteret i Fællesfunktions første Benchmarking-rapport fra april 2017 (s. 5) i skelnen mellem 'Startup fokus' og 'SMV fokus'. Denne skelnen er dog sidenhen præciseret gennem brugen af begreberne 'proof-of-concept', 'proof-of-business' og 'proof-of-scale'. Vi belyser dette yderligere i afsnittet om screening og rekruttering (afsnit 4.2.1).

SUDK's målgruppe i internationalt perspektiv

Set i et internationalt perspektiv er det karakteristisk for SUDK, at der i flere af de underlæggende centre er et markant fokus på startup-segmentet. Til sammenligning fokuserer Storbritanniens største erhvervsorganisation Confederation of British Industry eksplicit på 'medium sized businesses' i deres arbejde med virksomhedsskalering.¹ Den samme distinktion mellem startups og scaleups finder man hos Scaleup Institute, der peger på, at potentialet består i at lukke det såkaldte 'scaleup gap' mellem at iværksættere får fodfæste med deres virksomhed til at etablerede virksomheder lykkedes med egentlig skalering. Samtidig fremhæver Scaleup Institute dog, at virksomhedens alder ikke er afgørende for dens scale-up potentiale, fordi der kan ske en markant udvikling i virksomhedernes første leveår². Også Europa Kommissionen belyser via sit initiativ Startup Europe Partnership potentialet i scaleups, og adskiller disse fra startups: "*This distinction serves to separate this group [scaleups] from startups, i.e. to draw a line between early stage initiatives and real companies that are producing revenue and employment.*"³ Endvidere er det også værd at bemærke, at man i international sammenhæng ikke dispenserer fra OECDs definition på en vækstvirksomhed. Dvs. at virksomhederne i en international kontekst skal have 10 ansatte ved vækstperiodens begyndelse, hvilket man i dansk kontekst har reduceret til kravet om 5 ansatte. Der er altså, efter vores opfattelse, i Danmark et større overlap mellem målgrupperne for iværksætter-initiativer og scaleup-initiativer, hvilket altså også er tilfældet for SUDK.

Rekrutteringsgrundlaget for 'Flere Vækstvirksomheder'

Målgruppens størrelse er relevant for potentialet for at skabe flere vækstvirksomheder. Her tager vi afsæt i Iris Groups analyse fra 2015, der identificerede vækstlaget af virksomheder i Danmark.⁴ Særligt er det her interessant at se på virksomhederne med betegnelsen 'vækstbobler', der karakteriser yngre eller ejerskiftede virksomheder, som endnu ikke har realiseret en årlig vækst op over 10 %, men har ambitioner om betydelig vækst fremadrettet.

¹ Confederation of British industry (2016), *Lifting the Trophy: Scale-up insights into the productivity prize*, s. 3.

² Scaleup Institute (2018): <http://www.scaleupinstitute.org.uk/about/#ourvision>

³ European Commission (2017), *SEP Monitor, june 2017, Scaleup Europe*, s. 4 & 25.

⁴ Iris Group 2015: *Det Nordjyske Vækstlag*, s. 9.

Tabel 2: Antal virksomheder i 2013 fordelt på vækstprofiler.

	Alle virksomheder	Høj vækst*	Moderat vækst**	Vækstbobler***
<i>Nordjylland</i>	5.880	247	306	479
<i>Midtjylland</i>	14.588	650	682	1.623
Danmark	64.878	2.792	2.735	6.549

* Virksomheder, der har årlig, gennemsnitlig vækst i omsætning på mindst 20 % over en periode på tre år. **Virksomheder, der har gennemsnitlig, årlig vækst i omsætning på 10-20 %. *** Virksomheder med betydeligt vækstpotentiale, yngre eller ejerskiftet virksomheder

Det er væsentligt at bemærke, at antallet af vækstvirksomheder er opgjort på baggrund virksomhedernes historiske vækst og deres ambitioner om yderligere vækst. Virksomhedernes motivation for vækst er dog kompleks og kan variere, og kan derfor være vanskelig at tage forbehold for. I forlængelse heraf er det også relevant at vurdere virksomhedernes eksisterende kompetencer til at initiere og gennemføre strategisk forretningsudvikling samt virksomhedernes såkaldte absorptionskapacitet i forhold til at tilegne sig nye kompetencer. Begge forhold er vanskelige at vurdere på forhånd, men indgår normalt som en del af screeningsprocessen. Det er dog næppe sandsynligt, at alle virksomheder i målgruppen besidder alle oven for nævnte karakteristika, som er nødvendige for at skalere forretningen. Ovennævnte faktorer må altså forventes at reducere den reelle målgruppe for projekterne under prioritetsakse 2.

Antal screenede virksomheder

Denne 'population' af potentielle vækstvirksomheder kan altså argumenteres at udgøre rekrutteringsgrundlaget for projekter under Regionalfondens prioritet 2. En sammentælling viser, at projekterne under prioritet 2 tilsammen har som målsætning at screene 4.520 virksomheder. Der kan dog være større eller mindre overlap mellem virksomhederne, fordi det kan være relevant at screene en virksomhed til forskellige projekter. Eksempelvis er projektet Pilotprogram for maritim udvikling en forløber for SUDK centeret for maritim industri. Ud af det samlede antal screeninger tegner SUDK med 2.578 screeninger sig for mere end halvdelen af det samlede antal (se Tabel 3 nedenfor).

Tabel 3 Mål for projekter under prioritetsakse 2, herunder Scale-up Denmark.

	Antal virksomheder som modtager støtte	Antal udviklede vækstvirksomheder
<i>Bornholm</i>	36	11
<i>Hovedstaden</i>	115	80
<i>Sjælland</i>	102	40
<i>Syddanmark</i>	157	57
<i>Midtjylland</i>	516	68
<i>Nordjylland</i>	764	155
<i>Nationalt</i>	456	51
I alt (inkl. SUDK)	2.496	725
Heraf Scale Up:	350	263

Sammenhængen mellem screeninger, deltagelse og nye vækstvirksomheder følger en klassisk 'tragt-model'. Men med den forskel, at mens man i alt under prioritetsakse 2 forventer, at 27 % af de screenede virksomheder vil deltage i projekter, og 29 % af disse deltagere efterfølgende vil udvikle sig til vækstvirksomheder, forventer man i SUDK, at 14 % af de screenede deltagere vil deltage, og heraf vil 75 % udvikle sig til vækstvirksomheder. Disse tal indebærer altså en forventning om en hårdere screening af virksomheder i SUDK end til de øvrige indsats under prioritet 2. Omvendt forventes der som følge heraf også en højere succesrate fra acceleratorforløbene, hvilket ligger i naturlig forlængelse af programmets ambitionsniveau. Samtidig viser disse tal, at screeningsindsatsen i SUDK er ganske omfattende og udgør over halvdelen af de samlede målsatte antal screeninger.

I nedenstående tabel præsenterer vi den aggregerede målopråelse, der foreløbigt er realiseret i projekter medfinansieret under Regionalfondens prioritetsakse 2, både igangværende og afsluttede.⁵

Tabel 4 Realiserede mål for projekter under prioritetsakse 2, herunder SUDK.

	Antal virksomheder som modtager støtte	Antal udviklede vækstvirksomheder
<i>Bornholm</i>	12	1
<i>Hovedstaden</i>	82	42
<i>Sjælland</i>	102	27
<i>Syddanmark</i>	78	28
<i>Midtjylland</i>	453	38
<i>Nordjylland</i>	445	73
<i>Nationalt</i>	55	5
I alt (inkl. SUDK)	1251	228
Heraf Scale Up:	24	14

De realiserede tal viser, at det både generelt – og for SUDK specifikt – er vanskeligt at få antallet af deltagere til at stå mål med rekrutteringsindsatsen. Samlet set er det på tværs af alle indsats under Prioritet 2 på nuværende tidspunkt lykkedes at rekruttere 17 % af de screenede virksomheder mod et mål på 27 %. I SUDK er det lykkedes at rekruttere 3 % mod et mål på 14 %. Opgørelsen indikerer, at det selv med en mere beskeden målsætning har været mere vanskeligt at rekruttere deltagere til SUDK end det generelt er tilfældet. Vi belyser dette tema nærmere i kapitel 4.2.1 'Screening og rekruttering'. Det ambitiøse mål om, at 3 ud af 4 deltagere i SUDK skal udvikle sig til vækstvirksomheder, har også vist sig vanskeligt at realisere. Således forventer 65 % af deltagerne i SUDK, at deres virksomhed vil udvikle sig til en vækstvirksomhed, mod et mål på 75 %. Dette er dog fortsat en markant succesrate, såfremt den i praksis materialiserer sig i de kommende år (hvilket vil kunne måles i en effektmåling). I de øvrige

⁵ Opgørelse fra indrapportering per marts 2018.

projekter har målsætningen på 29 % været lavere, men med en foreløbig målopnåelse på 18 % er udfordringen generelt her endnu større.

Vi bemærker ligeledes en række forskelle regionerne imellem. Eksempelvis i Region Nordjylland Samtidig overstiger målet om 764 deltagere antallet af identificerede 'vækstboblere' på 479, hvilket efter vores vurdering kan bidrage til en urealistisk høj forventning til effektskabelsen.

4 Evaluering af Scale Up Denmark

4.1 Baggrund og Organisering

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

Overordnet
om Scale-Up
Denmark

Formålet med Scale-up Denmark er at skabe flere højvækstvirksomheder ved at styrke den regionale specialisering inden for erhvervsområdet, så regionernes styrkepositioner understøttes. Scale-up Denmark handler om, at de bedste potentielle vækstvirksomheder skal deltage i et elitetræningsforløb, hvor de bliver trænet, så de bliver fremtidens elite indenfor deres område.

Scale-Up Denmark gennemføres som en tværregional indsats, hvor der i regionerne etableres 12 accelerationsmiljøer, hvor vækstvirksomheder inden for hvert af de regionale specialiseringsområder kan deltage i elitetræningsforløbene. Indledningsvist rekrutterer og udvælger operatørerne vækstvirksomheder både nationalt og internationalt. Denne brede rekrutteringsindsats er vigtig for at sikre, at de bedste vækstvirksomheder med størst vækstpotentiale identificeres og aktiveres. Træningsforløbene bliver målrettet den enkelte virksomheds behov for at sikre, at de får mest muligt ud af træningen, hvor operatørerne og vækstvirksomhederne identificerer, hvordan et træningsforløb bedst tilrettelægges for dem, så de kan opskalere virksomheden mest muligt.

Relevante aktiviteter i træningsforløbet kan være køb af ekstern rådgivning, medvirken til at skaffe ekstern finansiering, involvering af eksisterende virksomheder eller modning til exit. Involvering af eksisterende virksomheder er her central, da succesen af Scale-up Denmark i høj grad afhænger af, hvor godt økosystemet aktiveres. I løbet af træningsforløbet udarbejdes der endvidere en vækstplan, der kortlægger, hvordan virksomheden skal opskaleres, efter træningsforløbet er endt. Det er grundlæggende i Scale-up Denmark, at det er et bæredygtigt initiativ, hvorfor der er fokus på etableringen af en holdbar forretningsmodel, der fortsætter selv efter projektperioden udløber.

Om Fællesfunktionen Der er en række funktioner, som berører alle de regionale acceleratormiljøer, og som derfor skal løses i fællesskab for at sikre stordriftsfordele og ensartet kvalitet. Disse fællesfunktioner omfatter bl.a. markedsføring, international rekruttering, koordinering, kvalitetssikring og resultatopfølgning. Fællesfunktionerne drives af SE i samarbejde med Insero, der ligeledes varetager styringen af enkelte acceleratormiljøer. Dette krav har til hensigt at sikre, at operatøren af Fællesfunktionen har de rette kompetencer i forhold til de regionale miljøer, ligesom det skal sikre en stærk sammenhæng mellem træning, rekruttering, branding, videnopsamling og national koordinering. Operatøren af fællesfunktionerne samarbejder med samtlige acceleratormiljøer.

Figur 3 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS		
>	Tilskudsmodtager:	Region Midtjylland
>	Vækstforum:	Region Syddanmark og Region Sjælland
>	Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
>	Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
>	Samlet budget:	DKK 28,1 mio. (Sjælland) DKK 137,1 mio. (øvrige regioner)
>	Bevillingsperiode:	01.01.2016 – 30.06.2019

Figur 4 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	→ Output	→ Effekter
<ul style="list-style-type: none"> > Etablering af faglige accelerationsmiljøer (centre) [1] > Rekruttering af danske vækstvirksomheder [2] > Rekruttering af internationale vækstvirksomheder [3] > Udvælgelse af deltagere til elitetræningsforløbene [4] > Elitetræningsforløb, herunder udarbejdelse af vækstplaner [5] > Fremskaffelse af ekstern finansiering [6] > Involvering af eksisterende (større) virksomheder [7], herunder adgang til rådgivning og testfaciliteter 	<ul style="list-style-type: none"> > Viden om forretningsudvikling, skalering, tiltrækning af kapital m.v. tilført deltager virksomhederne > Individuelle vækstplaner for de deltagende virksomheder 	<ul style="list-style-type: none"> > Øget omsætning, jobskabelse og eksport > Flere nye vækstvirksomheder

4.2 Evalueringstemaer for implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores evaluering af Scale-up Denmark programmet under følgende overskrifter:

- > Screening og rekruttering
- > Integration med regionale økosystemer
- > Sammenhæng med erhvervsfremmesystemet
- > Tilrettelæggelse af deltagerforløb
- > Forankring af virksomhedernes udbytte
- > Forankring af Scale-Up Denmark-programmet

4.2.1 Screening og rekruttering

I dette afsnit behandler vi screeningen og rekruttering af deltagervirksomheder til centrene under Scale-up Denmark. Vi har identificeret betydelig forskelle centrene imellem, hvilket har implikationer for de øvrige dele af SUDK. Herunder har vi opstillet afsnittets hovedpointer:

- > Ambitionen om at etablere et reelt 'elitetræningsprogram' for danske SMV'er med SUDK skinner tydeligt igennem allerede i rekrutteringsdelen. Der arbejdes således meget professionelt med vurderinger af virksomhedernes potentiale – ikke mindst i lyset af mulighederne for at investeringsmodne virksomhederne. Udvælgelsen af virksomheder er også mere kritisk end vi generelt ser hos andre erhvervsfremmeindsatser. Blandt andet udgør målet om, at 14 % af de screenede virksomheder rekrutteres til SUDK en væsentlig opstramning ift. det gennemsnitlige krav om 27 % for øvrige indsatser under 'Flere vækstvirksomheder'-prioriteten i Regionalfonden.
- > Der er en foreløbig tendens til, at deltagerne rekrutteres regionalt og baseret på eksisterende relationer til potentielle deltagervirksomheder. Dette kan blive en udfordring ift. i sidste ende at tiltrække virksomheder nationalt med det største vækstpotentiale.
- > Målgruppen for deltagere i Scale-up Denmark er meget bred og uklar, og der er ikke en ensartet tilgang til udviklingstrinnet hos de virksomheder, der rekrutteres. Der er gode argumenter for, at forskellighederne i erhvervsstrukturen i de 12 økosystemer tilsiger forskellige tilgange til hvilket udviklingstrin, der rekrutterede virksomheder befinder sig på. Omvendt viser evalueringen, at tilgangen snarere afhænger af operatøren og dennes metode end af branchekarakteristika.
- > Den brede afgrænsning af målgruppen er muligvis medvirkende til, at der generelt på tværs af centrene ikke er gjort et systematisk forarbejde for at afklare den kritiske masse af virksomheder i de pågældende økosystemer, samt overvejelser om de mest relevante virksomheder til programmet

blandt målgruppen. Rekrutteringen (ikke optagelsesprocessen) har derfor generelt virket meget håndholdt.

- > Afgrænsning af målgruppen har stor indflydelse på finansieringsmodellen, da betalingsvilje og -evne handler om virksomhedens aktuelle omsætning. Medfinansiering fra virksomhederne synes generelt at stille større krav til operatørens value proposition.
- > International rekruttering: Der er ikke noget særskilt incitament til at rekruttere internationale virksomheder, men derimod en række barrierer og risici for både virksomhed og operatør for en international virksomheds deltagelse i SUDK.

Målgruppen for SUDK

I det indledende afsnit 'Rammesætning: Flere vækstvirksomheder', har vi beskrevet, hvordan målgruppen for SUDK er forholdsvis bred, og giver vide rammer for, hvordan centrene selv kan definere deres specifikke målgruppe. Vi kan i forlængelse heraf konstatere, at der i de 12 centre også i praksis arbejdes med en bred målgruppe, der spænder fra proof-of-concept (late stage) til proof-of-scale (early stage), og at der centrene imellem er stort variation i, hvilke segmenter, der er i fokus.

Virksomhedernes størrelse og alder

Også i alder og antal medarbejdere er der betydelig forskel mellem deltagervirksomhederne, der favner hele SMV-segmentet. Dette fremgår af Tabel 5.

Tabel 5 Deltagervirksomhedernes alder og antal medarbejdere.

Antal medarbejdere	0	1	2 til 4	5 til 9	10 til 19	20 til 49	50+	Total
Virksomhedens alder								
Under 2 år	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	2%
2-5 år	3%	8%	17%	15%	3%	3%	1%	49%
5-10 år	0%	1%	5%	7%	6%	4%	2%	25%
Over 10 år	3%	0%	3%	3%	4%	6%	4%	24%
Total	7%	9%	27%	25%	13%	13%	7%	100%

Gennemsnitligt betragtet er der en koncentration af forholdsvis unge virksomheder, idet 51 % af virksomhederne er 5 år eller yngre, mens der ligeledes er en koncentration af virksomheder med under 10 medarbejdere (i alt 68 %). Opgørelsen over antallet af medarbejdere viser, at 43 % af virksomhederne på opfølgelsestidspunktet har under fem medarbejdere, og dermed endnu ikke er store nok til at, der kan foretages en baselinemåling af vækstforløb ud fra den programfaste definition, hvor forudsætningen er fem medarbejdere. Med andre ord skal alle deltagerne inden for to år efter deres afslutning af forløbet i Scale-up Denmark have fem medarbejdere for at kunne indgå i opførelsen af virksomheder, der med bidrag fra Scale-up Denmark udvikles til vækstvirksomheder.

Det er vigtigt at understrege, at dette ikke betyder, at rekrutteringen er i konflikt med de opstillede rammer for rekruttering af målgruppen. Formålet med at fremhæve det er derimod at gøre opmærksom på risikoen forbundet ved rekruttering af de helt små virksomheder (<5) til programmet. Ved alle deltagervirksomheder er der en naturlig risiko for, at det ikke lykkedes at vækste 20 % i antallet af medarbejdere tre år i træk og dermed opnå status som 'vækstvirksomhed'. Rekrutteringen af de helt små virksomheder (typisk iværksættervirksomheder) medfører dog den yderligere risiko, at de ikke i perioden på 2 år efter deltagelse når op på 5 medarbejdere, hvilket som tidligere nævnt kræves som 'baseline' for at kunne opnå status som vækstvirksomheden inden for en periode på 5 år og dermed indgå i måltallene for nye vækstvirksomheder.

Normalt ser vi i vores evalueringer af erhvervsfremmeindsatser, at helt unge (iværksætter-)virksomheder har behov for og efterspørger andre services end mere veletablerede virksomheder, der efterspørger mere specifik hjælp til at udvide (dele af) deres forretning. Derfor er det også vores overordnede vurdering, at den brede målgruppe kan udgøre en udfordring for SUDK som samlet program, da det bidrager til en indholdsmæssig diversitet mellem de 12 centre.

I forlængelse heraf kan vi konstatere, at centrenes fokus har en tendens til at følge hovedkompetencerne blandt aktørerne i konsortierne. Dette er især tydeligt, hvor en operatør varetager flere SUDK-centre. Her kan vi konstatere, at Acceleraces centre sammen med centeret for **robotteknologi** har et udpræget fokus på iværksættere, hvilket man i øvrigt er helt åbne omkring. Til sammenligning har centrene under SE Next Step sammen med centrene for **bioøkonomi** og **maritim industri** større fokus på mere modne virksomheder. Det har i vores deltagerinterviews været tydeligt, at iværksætterne gennemgående har udtrykt en mere klar opfattelse af, at et vækstforløb for virksomheden er ensbe-

tydende med en eksponentiel udvikling af virksomheden (hvilket netop forudsættes i definitionen af en 'vækstvirksomhed'). Til sammenligning er de mere modne virksomheder typisk mere tilbageholdende i forhold til deres vurdering af potentialet for at vækste potentielt i forlængelse af deres deltagelse i SUDK.

Operatøren bag **smart industri** (Nupark) anvender til sammenligning bevidst en strategi om at arbejde med virksomheder indenfor de dele af smart industri hvor operatøren i forvejen har erfaringer og kompetencer. Denne fokusering giver på den ene side den bedst mulige udnyttelse af operatørernes kompetencer. Risikoen er dog efter vores vurdering, at der ikke sker en egentlig analyse af, hvor potentialet for skalering er størst i økosystemet. Generelt konstaterer vi, at typen af virksomhedsdeltagere synes at afhænge mere af operatørens kompetencer end af de særlige karakteristika af det enkelte økosystem, herunder fordelingen mellem store/små, ældre/ynge virksomheder. Derfor anbefaler vi, at man i en grundigere kortlægning af de foreløbigt 12 økosystemer for hvert økosystem undersøger, hvorvidt potentialet for skalering kan påvises eller argumenteres for især at være til stede hos særlige segmenter. Dette vil medvirke til at sikre et mere oplyst grundlag for rekrutteringen (se anbefaling 1).

Rekrutteringskanaler

De fleste operatører trækker primært på eget netværk, når de rekrutterer. Blandt andet viser Acceleraces egen monitorering, at 40 % af deltagervirksomhederne på forhånd havde en personlig kontakt til Accelerace. Herudover er det igennem de gennemførte interviews blevet tydeligt, at man i centeret for **maritim industri** indledningsvist især har rekrutteret medlemmer blandt MARCOD's medlemmer, ligesom man i centeret for **offshore industri** har rekrutteret i netværkene hos Offshoreenergy.dk og Esbjerg Erhvervsnetværk. Der kan gives lignende eksempler fra de øvrige centre. Accelerace og SE Next Step adskiller sig fra de øvrige operatører ved også at benytte sig af 'cold canvas rekruttering' via de såkaldte venture scouts, hvilket giver en større bredde i de virksomheder, der trækkes ind i forløbene. Vi ser fordele og ulemper ved både rekrutteringen med udgangspunkt i eksisterende relationer og ved en mere åben rekruttering, hvilket behandles nærmere i afsnit 4.2.3. Det ligger allerede i operatørernes opdrag, at de skal have en rekrutteringsstrategi.⁶ Strategien bør dog indeholde mere end en beskrivelse af planlagte rekrutteringsaktiviteter (anbefaling 2).

I centeret for **robotteknologi** screener man efter en bruttoliste, som man på evalueringstidspunktet har været igennem tre-fjerdedele af. I centeret har alle tre konsortiepartnere bidraget til rekrutteringsindsatsen, men det er indtil nu kun lykkedes at rekruttere to virksomheder. Der er efter vores vurdering tre primære årsager til disse rekrutteringsudfordringer. For det første har operatøren oplevet, at der ikke er sammenhæng mellem kravet om medfinansiering og betalingsvilje og -evnen i målgruppen af relativt umodne virksomheder (mere herom nedenfor). Derudover differentierer det værditilbud, man præsenterer for målgruppen, sig ikke væsentligt fra tidligere tilbud fra Væksthus Syddanmark til målgruppen af potentielle vækstvirksomheder under prioritetsakse 2. Sluttelig har vi noteret os, at der parallelt med SUDK udbydes flere andre projekter til

⁶ Kravspecifikation til Scale-up Denmark, side 2.

samme målgruppe, herunder AutomationsBoost og Digitaliseringsboost, som Væksthus Syddanmark i begge tilfælde også er operatør på.

Sammenhænge mellem geografi og rekruttering

Et overblik over rekrutteringsindsatsen viser, at de fleste af operatørerne primært har deltagervirksomheder i den del af landet, hvor de selv har hovedsæde, og at der i flere tilfælde er ikke er sammenfald mellem den regionale styrkeposition, og der hvor den største andel af deltagere er rekrutteret. Dette fremgår af tabellen nedenfor.

Tabel 6 Geografisk rekruttering af deltagere i SUDK

	Hovedstaden	Midtjylland	Nordjylland	Sjælland	Syddanmark	Andet	Antal
Bioøkonomi	33 %	17 %	0 %	50 %	0 %	0 %	6
Cleantech	40 %	27 %	0 %	7 %	27 %	0 %	15
Det Maritime Område	9 %	9 %	61 %	13 %	9 %	0 %	23
Energieffektive Teknologier	17 %	44 %	6 %	0 %	33 %	0 %	18
Fødevarer	45 %	40 %	0 %	0 %	10 %	5 %	20
IKT	67 %	11 %	6 %	0 %	0 %	17 %	18
Lifescience og bioteknologi	69 %	23 %	0 %	0 %	8 %	0 %	13
Offshore	17 %	11 %	6 %	6 %	56 %	6 %	18
Oplevelseserhverv	30 %	20 %	20 %	0 %	30 %	0 %	10
Robotteknologi	0 %	50 %	0 %	0 %	50 %	0 %	2
Smart Industri	0 %	80 %	0 %	10 %	10 %	0 %	10
Velfærdsteknologi	76 %	6 %	0 %	6 %	6 %	6 %	17
Total	36 %	25 %	11 %	6 %	18 %	4 %	

- ◆ Centerets regionale placering OG operatørens hovedsæde
- ◆ Centerets regionale placering, men IKKE operatørens hovedsæde
- ◆ Operatørens hovedsæde, men IKKE centerets regionale placering

Som det fremgår af ovenstående overblik over den foreløbige rekrutteringsindsats, er hovedparten af deltagere indtil videre i seks af de 12 centre rekrutteret uden for den region, hvor centeret er regionalt forankret (identificeret styrkeposition). I tre tilfælde (centre for **cleantech**, **fødevarer** og **velfærdsteknologi**) er hovedparten af deltagervirksomheder rekrutteret, hvor operatøren har hovedsæde, selvom centret er regionalt forankret i en anden region. Ovenstående observationer er endnu kun baseret på de indledende rekrutteringer og billedet kan ændre sig. Der er dog grund til at være opmærksom på, om mønstrene ændrer sig. Eksempelvis hæfter vi os ved, at der i center for **fødevarer** endnu ikke er rekrutteret deltagervirksomheder fra hverken Region Sjælland eller Nordjylland. Herudover er 90 % af deltagervirksomhederne til Smart Industri rekrutteret i Region Midtjylland, hvor centeret er placeret og operatøren har hovedkvarter. Af hensyn til programmets nationale karakter vurderer vi, at dette er vigtigt fremadrettet at overvåge (se anbefaling 3).

Finansiering og tilgange til rekruttering

Som en integreret del af SUDK arbejder de tolv centre med at give deltagervirksomhederne adgang til finansiering. Denne tematik behandler vi yderligere i nedenstående afsnit, men vi kan konstatere, at det har haft særskilt betydning for rekruttering, og i flere tilfælde bidraget positivt til det værditilbud, potentielle deltagere er blevet præsenteret for. Hos Accelerace oplever man, at det styrker rekrutteringsindsatsen, at forløbet giver virksomhederne kort vej til finansiering. Det gælder både i forhold til at dække virksomhedernes egenbetaling i Scale-up Denmark, og i forhold til at sikre yderligere finansiering senere i forløbet.

Særligt inden for **life science og bioteknologi** er erfaringen, at der er så store omkostninger og risici forbundet ved investeringer, at private investorer ikke går ind i forretningsudviklingen. Området er kendetegnet ved, at kun store internationale virksomheder har mulighed for at investere, hvilket reelt sker gennem opkøb af patenter o.lign. metoder. Dette betyder ikke, at der ikke kan være behov for at understøtte iværksætternes forretningsudvikling, men mulighederne for skalering af virksomheder i forhold til antallet af medarbejdere kan synes at være mindre i denne branche. Accelerace har kontakt til internationale investorer, som dog ofte stiller krav om, at lokale (danske) investorer foretager den første investering. Her er det Acceleraces erfaring, at Lundbeck Fonden reelt er den eneste på området i Danmark, der kan byde ind med pre-seed og seed capital.

Inden for **fødevarer** og **cleantech** har Accelerace en særlig tilgang til at sikre finansiering i forløbene, og dermed også tiltrække deltagervirksomheder. Accelerace har tætte partnerskaber med store virksomheder inden for de to industrier, som Accelerace via programmet formidler kontakt til med henblik på at undersøge mulighederne for samarbejde. For at få adgang til disse samarbejdsmuligheder yder disse store virksomheder et tilskud, som indgår som privat medfinansiering af deltagerforløbene.

Hos Nupark Management har man inden for **smart industri** skaffet adgang til finansiering af egenbetaling fra en fond, som skaber mulighed for virksomhedsforløb uden egenbetaling. Dog er man hos Nupark Management inspireret af en model i SE Next Step, hvor betalingen sker efter endt forløb, ud fra hvor meget virksomheden har fået ud af SE's ydelse (dette uddybes i afsnit 4.2.6). I det **maritime** center suppleres den private medfinansiering 25 % af den Danske Maritime Fond, hvilket giver deltagervirksomhederne en egenbetaling på ca. 35.000 kr. Hos operatøren MARCOD er vurderingen, at deltagerens kontante medfinansiering bidrager til at sikre engagement og ejerskab, og gør tilbuddet attraktivt hos målgruppen. Denne oplevelse har vi fået bekræftet hos de deltagervirksomheder, vi har interviewet.

I de to senest oprettede centre (for henholdsvis **robotteknologi** og **oplevelsesøkonomi**) er der ikke fundet yderligere finansiering til deltagervirksomhederne på evalueringstidspunktet. Ifølge operatøren for center for **robotteknologi**, der som nævnt er udfordret af væsentlige rekrutteringsudfordringer, er det kontante medfinanskrav på 135.000 kroner stærkt medvirkende til udfordringerne (på evalueringstidspunktet har man blot rekrutteret to virksomheder). Se anbefaling 4.

International rekruttering

I tilrettelæggelsen af SUDK er der lagt vægt på programmets internationale potentiale. Ifølge kravspecifikationen ønsker man, at *"operatørerne har et internationalt netværk, der også kan aktiveres i forbindelse med rekruttering af udenlandske deltagere"*. Rekrutteringen af udenlandske deltagere er imidlertid omkostningstung for operatører, der ikke allerede har netværk blandt internationale acceleratormiljøer og incitamentet for internationale virksomheder hænger først og fremmest sammen med adgangen til specifikke større danske virksomheder og markeder inden for visse økosystemer så som **fødevarer**, **cleantech** eller

energieffektive teknologier, hvor Danmark har markante internationale styrkepositioner.

Inden for **velfærdsteknologi** og **life science** er alle deltagere danske, selvom cirka en tredjedel af ansøgerne er fra udlandet. Den gennemsnitlige kvalitet fra de udenlandske ansøgere er dog ikke af operatøren vurderet høj nok. Erfaringer herfra er især, at de udenlandske ansøgere ikke supporteres af deres egne landes økosystemer og ikke har de relevante kontakter til vidensmiljøer (universiteter) i Danmark, som er et vigtigt grundlag for forretningsudviklingen og som kendetegner de fleste danske iværksættere. Nærhed og netværk til universitetsmiljøet i Danmark er med andre ord også en væsentlig succesfaktor for iværksættere i disse økosystemer.

Kravet om, at internationale deltagere skal etablere sig med CVR i Danmark til-siger i øvrigt, at internationale deltagere primært vil udgøres af iværksættere, der hverken skal flytte flere medarbejdere eller produktion, og som ikke allerede har et veletableret netværk i deres hjemland. Yderligere indgår etableringsomkostninger, skatteforhold i de udenlandske virksomheders cost-benefit analyse, hvilket skal opvejes af et accelerationsforløb i SUDK af forholdsvis kort varighed. Vi kan da også konstatere, at det kun i meget begrænset omfang er lykkedes at rekruttere deltagere uden for landets grænser. Det betydelige antal screeninger af internationale virksomheder har udmøntet sig i 143 ansøgninger, men foreløbigt kun 4 internationale deltagervirksomheder.

Vi mener, at ovenstående rekrutteringsvanskeligheder også bør ses i lyset af, at centrene ikke har specifikke KPI'er for rekruttering af internationale deltagere, hvilket efter vores opfattelse vil være nødvendigt for at sikre prioritering af den internationale rekruttering. Dette skyldes, at arbejdet med at rekruttere internationalt er langt mere krævende samtidig med, at risikoen for frafald også er langt større. Det foreløbige udbytte er så lavt, at man efter vores vurdering bør revurdere SUDKs ambition på dette område. Se anbefaling 5.

Konkurrenceelementets betydning for rekruttering

Konkurrenceelementet i SUDK er brugt forskelligt på tværs af centrene, hvilket også afspejler deltagervirksomhedernes varierende tilslutning hertil. Herunder er der forskel på, om der gennemføres lokale finaler, hvilket blandt ikke finder sted i centeret for **maritim industri**. Dette afspejler en meget begrænset motivation for at deltage i konkurrencen blandt centerets deltagervirksomheder. SE Next Step, der sammen med Accelerace har arbejdet meget med konkurrenceelementet tidligere, gør mere ud af konkurrencen og afholder lokale semifinaler med en præmie på 25.000 kr. Blandt de virksomheder, vi har interviewet, er der ligeledes forskel på, hvordan konkurrenceelementet opfattes. Særligt iværksættervirksomhederne ser generelt positivt på konkurrencen, som de oplever som motiverende for at gøre en ekstra indsats. Blandt denne del af målgruppen opleves pengepræmien på 100.000 kr. som attraktiv. Generelt har vi observeret en mindre tilslutning til konkurrenceelementet blandt de mere modne virksomheder. Pengepræmien har generelt ikke betydning for virksomhedernes adfærd og motivation. Flere peger dog på, at den positive opmærksomhed og omtale ifm. konkurrencen gør det attraktivt at deltage. Flere virksomheder har dog netop oplevet, at der har været for lille opmærksomhed om konkurrencen, og har oplevet mængden af omtale i pressen som skuffende. Vi opfordrer derfor til at

træffe en fælles beslutning på tværs af centrene, om hvorvidt konkurrenceelementet leverer tilstrækkelig værdi ift. de anvendte ressourcer (se anbefaling 6). Denne beslutning bør dog træffes i sammenhæng med den overordnede beslutning om eventuelt format for videreførelsen af SUDK efter denne bevillingsperiode.

4.2.2 Integration med regionale økosystemer

Integration med regionale økosystemer er et helt centralt element i SUDK. I kravspecifikationen for centrene er det formuleret som et krav om, at operatørerne skal skabe "*synergi med de eksisterende kompetencer og økosystemer*". I en gængs udlægning af et økosystem omfatter aktørerne: Store virksomheder, specialiserede rådgivere, investorer, vidensinstitutioner samt små virksomheder og iværksættere. SMV'er og iværksættere er som målgruppe for initiativerne under Regionalfondens prioritetsakse 2 det naturlige omdrejningspunkt. Vi har undersøgt, hvordan man i de tolv centre arbejder for at indfri ambition om at sikre synergi mellem SUDK-centrene og de eksisterende økosystemer, og er nået frem til følgende overordnede konklusioner:

- > Det fokuserede afsæt i erhvervsmæssige økosystemer er et afgørende nyt og værdiskabende tiltag i Scale-up Denmark sammenlignet med andre generelle vækstprogrammer. Risikoen for udbudsdrivne tilbud til deltagervirksomhederne er reduceret, fordi der tages udgangspunkt i de særlige karakteristika, udfordringer og behov, som kendetegner det konkrete økosystem, den enkelte virksomhed indgår i. Virksomhederne oplever samtidig, at økosystem-tilgangen i høj grad medvirker til, at mobilisere relevante ressourcer (f.eks. viden, kapital, netværk) til nytte for deltagervirksomhederne.
- > Inddragelse af større virksomheder er efter vores vurdering et af de mest værdifulde nyskabelser i SUDK, som adskiller programmet fra de øvrige projekter under prioritetsakse 2. Der er dog betydelig variation mellem centrene i, hvordan den konkrete inddragelse foregår.
- > Inddragelsen af investorer er ikke under Regionalfondens prioritetsakse 2 sket så systematisk som det er tilfældet i SUDK. Dette øger særligt udbyttet for start-ups, men også for mere modne virksomheder, hvor tilførslen af kapital i høj grad også kædes sammen med virksomhedens behov for kompetencer og samarbejdsrelationer.
- > Inddragelsen af aktører fra økosystemerne er mere omfattende end de øvrige projekter under Regionalfondens prioritet 2. Dog er der ikke skabt sikkerhed for, at alle relevante aktører inddrages i alle centre.
- > Vidensinstitutioner er i høj grad fraværende ift. klassisk økosystem-model. Dette er ikke nødvendigvis et problem for gennemførelsen af SUDK, men det åbner for muligheden for at undersøge snitflader til andre erhvervsfremmeindsatser med fokus.

Vi kan generelt konstatere, at operatørerne har grebet integrationen med økosystemets aktører forskelligt an. I nogle centre kan vi således konstatere, at der er opbygget netværksrelationer til økosystemer parallelt til eksisterende klynger og netværk. Om dette konkluderer Scale-up Denmarks Fællesfunktion i sin rapport på baggrund af interviews med operatørerne, at *"opbygning af et økosystem er en langvarig og langsigtet strategi, hvorfor centrene fortsat vil have stor fokus herpå i de kommende år af projektet"*⁷. Dette citat er udtryk for en tilgang, som vi har identificeret hos flere af aktørerne: at centrene i Scale-up Denmark skal *etablere og opbygge* nye økosystemer frem for blot at være et supplerende tilbud i arbejdet med styrkelse af økosystemer i regi af de eksisterende netværk og klyngeorganisationer. Det er vores vurdering, at denne tilgang er vanskelig at forene med ambitionen om at skabe synergi med de eksisterende kompetencer og økosystemer, og at det i et overordnet perspektiv er utilfredsstillende, at eksisterende ressourcer i erhvervsfremmesystemet kun udnyttes i varierende grad.

I de fem centre under Accelerace er relationerne til økosystemet i høj grad forankret hos den enkelte forretningsudvikler. Vi har noteret os, at disse forretningsudviklere har stærke relationer til centrale resourcepersoner i økosystemet. Disse netværk har de i praksis formået at mobilisere til fordel for deltagervirksomhederne, blandt andet ved at rekruttere repræsentanter fra store virksomheder som mentorer til deltagervirksomhederne. Værdien heraf fremhæves af de deltagervirksomheder, som vi har interviewet i forbindelse med evalueringen. Denne konstruktion betyder dog samtidigt, at økosystemet i høj grad centrerer om Acceleraces eget netværk og i flere tilfælde uden om de etablerede (triple helix) klyngeorganisationer inden for økosystemerne. Som eksempel herpå kan vi nævne fraværet af Welfare Tech i centeret for **sundheds- og vel-færdsteknologi** eller klyngeorganisationen CLEAN i centeret for **cleantech**. Selvom vi anser dette som væsentlige mangler i arbejdet med økosystemerne, anerkender vi, at de økonomiske incitamentsstrukturer kan være en væsentlig årsag til, at disse samarbejder ikke er etableret, selvom en reel samarbejdsvilje er tilstede. Vi er således bekendt med, at mulighederne for samarbejde i eksempelvis centeret for **cleantech** er afsøgt.

I andre centre sker der en mere direkte udnyttelse af de eksisterende relationer, som gennem flere år er via offentligt støttede triple helix-samarbejder oftest med et regionalt udgangspunkt. Denne model for opbygning af økosystem medfører dog den risiko, at konsortiepartnernes relationer ikke i tilstrækkelig grad omfatter hele det nationale økosystem. I center for **maritim industri** kan vi konstatere, at MARCOD har formået at udnytte eksisterende relationer til at rekruttere deltagere og etablere samarbejde med rådgivere. Endvidere har man investeret ressourcer i at skabe samarbejde med blandt andet Hvide Sande Service Group, Fyns Maritime Klynge, Danske Maritime m.fl. Om end tilgangen efter vores vurdering er hensigtsmæssig, tager opbygningen af samarbejdet tid, og det er vores opfattelse, at samarbejdet først vil være fuldt udbygget ved projektperiodens afslutning.

⁷ 'Scale-up Denmark kvalitetssikring. Hovedrapport', oktober 2017, Scale-up Denmarks Fællesfunktion, side 12.

Den samme tendens ser vi hos centeret for **oplevelsesøkonomi**, hvor vi anerkender Spinderihallernes stærke relationer til aktørerne i økosystemet, men noterer samtidig, at feltet, som centeret skal dække, er meget bredt og karakteriseret ved et forholdsvist stort antal aktører. Vi ser her en risiko for, at man via konsortiepartnernes relationer kun vil kunne nå ud til en begrænset del af aktørerne, da økosystemet for oplevelsesøkonomi dækker så mange områder (turisme, design m.v.). Slutteligt ser vi samme risiko i centeret for **robotteknologi**, der er har relationer til en række nøgleaktører i og omkring den fynske robotklynge, men efter vores vurdering savner relationer til resten af landet.

Centeret for **offshore industri** er et godt eksempel på, hvordan man har formået at udnytte eksisterende relationer, lokalt, nationalt og internationalt til at skabe samarbejde med en bred vifte af aktører i økosystemet. Omend man også i dette center har været igennem overvejelser om, hvordan man bedst tilrettelægger samarbejdet, er det vores vurdering, at man på evalueringstidspunktet er lykkedes med at skabe adgang til målgruppen, store virksomheder, investorer, eksperter og vidensaktører. Det ligeledes vores vurdering, at man også i centeret for **energieffektive teknologier** er lykkedes med at knytte centeret tæt til aktørerne i det eksisterende økosystem. I begge tilfælde er en væsentlig del af forklaringen på succesen, at der i konsortierne indgår nationale klyngeorganisationer (CLEAN og Offshoreenergy.dk), med en stærk Triple Helix-struktur, som skiller disse centre ud fra de øvrige. Disse foreløbige erfaringer mener vi, at operatørerne, Fællesfunktionen og bevillingsgiver på nuværende tidspunkt bør forholde sig til og drøfte i det videre forløb i SUDK (se anbefaling 7).

Store virksomheder

Inddragelsen af store virksomheder i accelerationsforløbene er efter vores vurdering en væsentlig styrke ved SUDK, hvilket understøttes af en række gennemgående udsagn fra deltagervirksomhederne. De beskriver, hvordan de store virksomheder har været afgørende for eller kraftigt medvirkende til værditilførslen i accelerationsforløbene. På tværs af centre fremhæver virksomhederne blandt andet værdien i at kunne trække på branchespecifik indsigt og erfaringer med virksomhedens specifikke marked som værdiskabende. Herudover giver relationerne til de store virksomheder i sig selv give værdi, da deltagervirksomhederne kan komme i betragtning som underleverandører eller bruge relationen til den store virksomhed som 'brohoved' til nye markeder eller kundesegmenter.

I de tre centre, hvor SE Next Step er partner (**offshore industri**, **energieffektive teknologier** og **oplevelsesøkonomi**) er en fast del af konceptet, at 2-5 store virksomheder indgår i et advisory board, der sammensættes individuelt for den enkelte deltagervirksomhed. I løbet af accelerationsforløbet mødes boardet 5 gange med deltagervirksomheden. Den generelle vurdering blandt de interviewede deltagervirksomheder er, at denne model skaber en solid og værdifuld struktur for kritisk sparring med repræsentanter fra de store virksomheder, og på den måde udgør logiske milepæle i forløbet.

Flere virksomheder beskriver, hvordan de tidligt i forløbet har oplevet, at advisory boardet har vendt deres forretningsmodel 'på hovedet' og er blevet udfordret i forståelsen af virksomhedens udviklingspotentiale. Et element, der efter vores vurdering bidrager til at øge additionaliteten i skaleringsforløbet, og som vi flere

gange har efterlyst i andre projekter under prioritetsakse 2. De efterfølgende møder mellem deltagervirksomheden og advisory boardet bruges på målrettet sparring om realiseringen af virksomhedens potentiale. I tillæg til værdien ved inddragelse af store virksomheder i forløbene, noterer vi os, at den faste struktur i modellen også giver værdi for de store virksomheder. Det skaber et tydeligt overblik over, hvad samarbejdet kræver af dem, og dermed et godt afsæt for forventningsafstemning for samarbejdet. Baseret på de gennemførte interviews kan vi konstatere, at modellen dog ikke konsekvent er implementeret efter hensigten, hvilke ifølge enkelte virksomheder kommer til udtryk ved, at sparringen fra advisory boardet i nogle tilfælde har savnet dybde. Det er vores vurdering, at dette hovedsageligt har været en udfordring, der hvor deltagervirksomhederne selv besidder stærke kompetencer inden forretningsudvikling.

Indenfor **sundheds- og velfærdsteknologi** og **life science** vælger man derimod typisk at hente de relevante virksomheder ind efter behov. Da specialiseringen inden for life science er meget høj, er det mindre værdifuldt for virksomhederne at have adgang til en større gruppe store virksomheder med forskellige specialiseringer. Derfor inddrages store virksomheder ind i de individuelle forløb. Den høje grad af specialisering betyder dog også, at mange større virksomheder typisk har egne in-house scouts, som afsøger nye interessante start-ups. Et eksempel er Novo Nordisk, der alene opererer inden for diabetes, fedme og kardio, og som håndterer deres scouting selv og ikke har en særlig stor interesse for de samarbejder som Accelerace har gode erfaringer med indenfor andre brancher. Den samme udfordring omkring specialisering i branchen gør sig gældende indenfor **IKT**, hvor man derfor også finder store virksomheder til samarbejderne ud fra specifikke match til den konkrete deltagervirksomhed, hvor det er muligt. Til gengæld har man indenfor IKT oplevet, at der er en stor interesse hos de store virksomheder, for at få en ide om, hvor særligt de meget nye teknologier bevæger sig henad. Dette har skabt en mulighed for at danne gode relationer til en bred vifte af interessante virksomheder, som det er muligt at trække på i forløbene.

Indenfor **bioøkonomi og industriel symbiose** oplever man også, at netop muligheden for at trække på erfaringer fra større virksomheder er et vigtigt element i flere forløb. Det skyldes, at udfordringen for de deltagende virksomheder i forhold til scale up netop er den store volumen i deres produktion. Centret trækker de store virksomheder ind gennem rådgivernes eget netværk og kendskab til de store virksomheder, men har ikke egentlige partnerskaber etableret. Flere store virksomheder er dog tilknyttet centret gennem deres deltagelse i centrets Screening Board. Vores interviews med deltagende virksomheder i centrets forløb har dog ikke vist, at denne tilgang har medført en konsekvent involvering af store virksomheder i de tilrettelagte forløb.

Inden for **smart industri** har man endnu ikke store virksomheder fast tilknyttet, men arbejder dog på at skabe stærkere bånd til de virksomheder i lokalområdet, som har erfaringer og interesse indenfor smart industri. Dog er man opmærksom på, at det kræver en vis båndbredde at trække de helt store virksomheder ind, og det er afgørende at finde en god model for det, så deltagelsen også giver mening for de store virksomheder. Indtil nu har større virksomheder været brugt i forløbene på ad hoc basis, og derudover har brancheorganisatio-

nen DAMRC været brugt til at koble relevante virksomheder til forløbene. En tættere tilknytning af store virksomheder kan med fordel tage udgangspunkt i de gode erfaringer man har gjort sig inden for andre centre, hvor de store virksomheder har en fast tilknytning til operatørerne.

I centret for **maritim Industri** er der skabt samarbejde med de tre store virksomheder MAN Diesel og Turbo, DESMI og Alfa Laval. Virksomhederne inddrages efter behov i de kollektive aktiviteter og som mentorer for deltagervirksomhederne. Operatøren og vi kan dog konstatere, at deltagervirksomhederne kun i begrænset omfang efterspørger samarbejde med de store virksomheder, og at disse som en logisk følge heraf spiller en langt mindre rolle i forhold til flere af de andre centre. Vi ser ikke som udgangspunkt dette som en udfordring for det maritime center, da man i centeret konsekvent følger en efterspørgselsdrevet tilgang, hvilket de interviewede virksomheder bekræfter. Dog er vi af den opfattelse, at konsortieparterne med fordel kan udfordre deltagerne på deres forståelse af, hvad de store virksomheder kan bidrage med.

I vores analyse af de store virksomheders rolle, er det blevet tydeligt, at de store virksomheder også ser en værdi i at indgå i SUDK-forløbene. De store virksomheder ser gennemgående en værdi i, at være tæt på virksomheder med ny produkter på markedet – dels for at være på forkant med udviklingen, dels for at kunne vurdere mulighederne for samarbejder eller opkøb. I centrene for **life science**, **fødevarer** og **cleantech** har man erfaringer med de store virksomheders interesse i at deltage i forløbene. De store virksomheder får adgang til nyeste trends og tanker indenfor fx teknologier og produkter, og gennem deres samarbejde med operatøren får de adgang til at vælge de mest interessante virksomheder ud og starte en dialog om nærmere samarbejde med dem. Denne værdi for de store virksomheder gør samtidig, at de er villige til at øge tilskud til centrene, hvilket dermed kan indgå i centrenes forretningsmodel. Se mere herom i afsnit 4.2.6, hvor forankring af SUDK og forretningsmodeller behandles nærmere.

Selvom der er flere eksempler på værdien af at involvere store virksomheder i økosystemerne, er det også centralt, at operatørerne er opmærksomme på at understøtte deltagervirksomhederne i samarbejdet med de store. Indenfor **fødevarer** og **cleantech** har man opbygget et meget stærkt netværk af markante virksomheder på markedet, som understøtter økosystemet og er med til at tiltrække både nationale og internationale ansøgere til programmet. Vores interview med de deltagende virksomheder viser dog også, at samarbejdet med de vigtige spillere på markedet kan være vanskeligt at styre, og konkret har en virksomhed oplevet, at virksomhedens produktudvikler blev kontaktet af den store virksomhed med henblik på et samarbejde udenom deltagervirksomheden. Det er generelt vores observation, at deltagervirksomhedernes forløb med store virksomheder primært sker på de store virksomheders præmisser. Brugen af store virksomheder i acceleratorforløb kræver altså mere af operatøren end blot at skabe den indledende kontakt, da de små virksomheder kan blive afhængige af operatørens rådgivning, for at sikre at samarbejdet giver et gensidigt udbytte for den store virksomhed og deltagervirksomheden.

Slutteligt har vi noteret os, at der i kravsspecifikationen for centrene fremgår, at der skal indgå "minimum 7 eksisterende virksomheder i træningsforløb og netværk". I vores evaluering har vi ikke fundet belæg for en sammenhæng mellem antal store virksomheder og den værdi samarbejdet skaber. Og eftersom branchesammensætningen varierer stærkt mellem de 12 økosystemer, vil antallet af relevante store virksomheder følgelig også variere. Vi er således af den opfattelse, at man på den ene side bør anerkende at man stiller krav om inddragelse af store virksomheder, men at man på den anden side bør vurdere antallet afhængigt af konteksten for det konkrete økosystem. Generelt anbefaler vi, at der foretages en nærmere analyse af de store virksomheders rolle i de enkelte økosystemer med henblik på at opstille forskellige mulige modeller for samarbejde med store virksomheder i SUDK. Se anbefaling 8.

Tiltrækning af kapital til deltagerne

Tiltrækning af kapital til deltagervirksomhederne er integreret som en af de centrale virkemidler i SUDK ud fra rationalet om, at kapitaltilførsel er en forudsætning for accelerere væksten hos deltagervirksomhederne. Da investorer indgår som centrale aktører i økosystemet, behandler vi også kort dette emne.

Tiltrækning af kapital er sjældent et systematisk fokus under Regionalfondens prioritetsakse 2. I de projekter, vi har evalueret, har vi dog i flere tilfælde noteret os, at virksomhederne efterspørger netop fokus til investeringsmodning, og har udpeget manglende kapital som en barriere for at realisere deres vækstplaner. Herudover har vi blandt andet i forbindelse med evalueringer af projekter forankret i væksthuse konstateret, at man her inddrager kapitalcoaches til at hjælpe deltagervirksomhederne. Inddragelse af dette virkemiddel er med andre ord ikke fremmed, men anvendes for første gang systematisk i SUDK. I forbindelse med vores dataindsamling har vi gjort os observationer på både udbuds- og efterspørgselsiden, og kan konstatere, at begge sider af spørgsmålet har haft betydning for, hvordan tiltrækning af investeringer har fungeret i praksis.

Den generelle oplevelse hos de interviewede konsortiepartnere er, at udbuddet af kapital generelt er større nu end da SUDK-programmet blev udviklet. Dog er der fortsat et behov for særligt risikovillige kapital, der kan dække behovet for seed-kapital for virksomheder i de tidlige faser. Således er tiltrækning af kapital særligt relevant hos de centre, der fokuserer på iværksættere som den primære målgruppe.

Vi har tidligere omtalt, hvordan operatørerne bag centrene fokuserer på forskellige målgrupper, og dette har betydning for hvordan de arbejder med efterspørgselsiden. Her ser vi en helt klar tendens til, at virksomheder i et tidligt udviklingsstadium gennemgående har størst behov for investeringer for at udvikle deres produkter og etablere sig på markedet. Denne tendens forstærkes yderligere af et behov for, at risikovilligheden i investeringerne er højere for dette segment.

I de centre der arbejder med mere modne virksomheder er spørgsmålet om kapital mere komplekst. Generelt kan vi på baggrund af de gennemførte interviews konkludere, at efterspørgslen hos dette segment generelt er lavere. Den typiske forklaring er, at de modne virksomheder allerede har en investor eller på anden måde de nødvendige økonomiske forudsætninger for at udvikle virksomheden.

Herudover kan vi konstatere, at de modne virksomheder i mange tilfælde også ser spørgsmålet om kapital i sammenhæng med deres behov for kompetencer på ledelsesniveau og behovet for samarbejdspartnere.

Ekspertter og vidensinstitutioner

Foruden store virksomheder og investorer er der i et økosystem også en række øvrige aktører, som også i større eller mindre grad spiller en rolle i SUDK. Herunder er rådgivere i sagens natur helt centrale, da privat rådgivning er det primære virkemiddel i Regionalfondens prioritetsakse 2, og derfor også i SUDK. Vi går ikke her nærmere ind i de private rådgiveres rolle i SUDK, da dette tema ikke er unikt for SUDK og behandles flere andre steder.⁸

I forlængelse af ovenstående kan vi også konstatere, at der gennemgående er sammenfald mellem betegnelsen 'ekspert' og de private rådgivere i centrene. Det vil sige, at inddragelsen af eksperter sker i rollen som private rådgivere, der kobles til den enkelte virksomhed, eller anvendes i til oplæg i kollektive aktiviteter. Hos centret for **Bioøkonomi og Industriel symbiose** har man eksempelvis brugt internationale eksperter i de projekter, hvor virksomhederne har brug for eksperternes erfaringer på et andet marked de gerne vil bevæge sig ind på. Her bidrager de internationale eksperter eksempelvis med markeds- og kulturforståelse. Vi forholder os ikke her til om, omfanget af centrene anvendelse af eksperter ligger under din initierede niveau for SUDK, men kan dog konstatere, at deltageraktiviteternes generelt giver udtryk for et højt vidensniveau i de aktiviteter de har deltaget i, og at eksperter der er anvendt, gennemgående har kunne bidrage med ny viden til virksomhederne.

Herudover indgår også vidensinstitutioner som en central aktør i et økosystem, og vi kan konstatere, at flere af centrene har vidensinstitutioner i deres netværk. Blandt andet har centrene for **Offshore Industri** og **Energieffektive teknologier** Aalborg Universitet og Danmarks Tekniske Universitet i deres netværk. I centeret for **Smart Industri** området har man et samarbejde med Aarhus Universitet, som har givet adgang til mere videntunge kompetencer, hvilken man vurderer, at virksomhederne har kunne drage nytte af. Ud fra en gennemgående betragtning kan vi dog konkludere, at vidensinstitutionerne i relativt få tilfælde er direkte involveret i virksomhedernes skalleringsforløb. Særligt de mere modne virksomheder, som vi har interviewet, giver udtryk for en efterspørgsel efter vidensamarbejde – eks. i forbindelse med test af prototyper mm. Efter vores vurdering må dette bero på en vurdering, af hvor man skal afgrænse SUDK. Vi kan konstatere, at deltagerne inden for rammerne af SUDK kan udnytte konsortiepartnernes relationer til vidensinstitutionerne, og vores anbefaling er, at egentlige vidensamarbejder med fordel kan ske via henvisning til de projekter der eksempelvis gennemføres i regi af regionalfondens prioritetsakse 1A.

Slutteligt kan vi også konstatere, at brugen af mentorer også varierer op tværs af centrene, og overlapper med inddragelsen af store virksomheder og eksperter. Generelt er det vores konklusion, at det er lettest at engagere mentorer, når

⁸ Se bl.a. de foreløbige læringspunkter om Regionalfondens prioritetsakse 2 i COWIs webbaserede 'Hjælpeværktøj':
<http://erhvervsevaluering.dk/hjaelpevaerktoej/flere-vaekstvirksomheder/>

disse kan se et klart udbytte ved at indgå. I centrene for **Fødevarer** og **Cleantech**, arbejder man med en model med et fast mentorkorps, der er opbygget, så det dækker en række forskellige tematikker inden for branchen. Samtidig anvender centrene eksterne eksperter ad hoc, afhængigt af deltagervirksomhedernes individuelle behov. Inden for Fødevarer og Cleantech oplever konsortieparterne det som en fordel både at have de fast tilknyttede mentorer, og samtidig have mulighed for at bruge de eksperter, som kun ønsker at være løst tilknyttet i den udstrækning der er behov for det. Centret for **Informations- og Kommunikationsteknologi** har ligeledes et mindre fast mentorkorps tilknyttet, men bruger også i omfattende grad mentorer som ikke har fast tilknytning til centret. Her oplever man, at brugen af eksperter på ad hoc basis er en fordel i en branche der favner så bredt, og hvor der er mange nye tendenser i markedet.

Vi kan dog også konstatere, at det er lykkedes at etablere mentorkorps med andre dynamikker. Et særligt stærkt mentorkorps kaldet NOME er oprettet inden for **Velfærdsteknologi** og **Life science**. NOME er støttet af funding fra Novo, og omfatter kendte navne og tunge profiler fra branchen. Centret oplever at rekrutteringen til NOME er selvforstærkende i den forstand, at de kendte profiler trækker flere til, og mentorerne oplever at det er interessant for dem at være med, fordi Accelerace laver en udvælgelse, så kun de virksomheder der har det største potentiale, kommer i kontakt med NOME. Hvert forløb får typisk tilknyttet 3-4 mentorer fra NOME, hvilket sikrer en intern forpligtelse mellem mentorerne til at møde op og bidrage. Samtidig har mentorerne ikke mulighed for at indgå i bestyrelser i de virksomheder de hjælper, hvilket sikrer at mentorernes motivation for at deltage ikke er at 'fiske' bestyrelsesposter. Medvirken i SUDK garanterer dog ikke adgang til NOME. Ifølge Accelerace er det en stor værdi i NOME for mentorerne, idet der med Acceleraces mellemkomst bliver sorteret i de mange henvendelser, som mentorerne får direkte af forskellige start-ups. Vi er af den opfattelse, at denne tilgang kan inspirere til en best practice for, hvordan centrene kan skabe værdi for mentorerne. Dog anerkender vi, at det ikke i alle tilfælde vil være muligt at skabe en dynamik omkring mentorkorpset, hvor mentorerne oplever, at det er eksklusivt at indgå i korpset.

4.2.3 Sammenhæng med erhvervsfremmesystemet

- > Flere af initiativerne under Regionalfondens 'Flere Vækstvirksomheder' appellerer til samme målgruppe som SUDK og vi savner en faste koordination af snitflader mellem SUDK og øvrige regionale initiativer under denne prioritetsakse i Regionalfonden.
- > Trods en eksplicit forventning om, at SuDK-centrene koordinerer og samarbejder med det øvrige erhvervsfremmesystem, er det kun i ringe grad sket. Evalueringen tegner et billede af, at rekrutteringen og arbejdet med virksomhederne i SUDK mange steder sker uden inddragelse og reel koordination med de eksisterende erhvervsfremmeaktører inden for økosystemet på tværs af regionerne.

- > I praksis sker der kun systematiske henvisninger mellem de regionale væksthuse og SUDK-centrene, når et Væksthus selv indgår i partnerkredsen bag et center.
- > Inddragelsen af erhvervsfremmeaktører inden for specifikke fagområder (klyngeorganisationer og innovationsnetværk) varierer ligeledes meget på tværs af centrene.
- > Årsagen til den mangelfulde kobling til det øvrige erhvervsfremmesystem skal efter vores vurdering formentlig findes i operatørernes incitamentstruktur. SUDK-operatørerne er de facto i konkurrence med andre erhvervsfremmeaktører om virksomhedernes medvirken og der er ingen positive/negative incitamenter, der tilskynder til samarbejde med andre erhvervsfremmeaktører.

Operatørerne har ansvar for koordination med erhvervsfremmesystemet

Det er en grundlæggende ambition i Scale-up Denmark, at indsatsen skal koordineres med det øvrige erhvervsfremmesystem. Operatørerne af Scale-up Denmarks centre mødes således med et krav om *"at virksomhederne identificeres i samarbejde med de forskellige partnere i innovationssystemet, herunder de regionale væksthuse, inkubatormiljøer, innovationsmiljøer, klyngeorganisationer, business angels, lokal erhvervsservice m.fl."*

Operatørerne bærer altså et ansvar for at koordinere rekrutteringen af deltagende virksomheder med de øvrige aktører i erhvervsfremmesystemet. Vi har dog gennem interviews med såvel operatører som virksomheder overordnet kunnet konstatere, at der kun i meget begrænset omfang sker en koordination mellem det generelle erhvervsfremmesystem, særligt de regionale væksthuse, og SuDK-centrene i form af indbyrdes henvisninger af virksomheder. De oplagte undtagelser fra dette forhold er, når en erhvervsfremmeaktør selv indgår i konsortiet bag et Scale-up center. Det er eksempelvis tilfældet i centeret for **Robotteknologi**, hvor Væksthus Syddanmark selv er lead-partner og dermed direkte kan trække på eksisterende kendskab til virksomheder, dog fortrinsvis i Region Syddanmark. Selvom Væksthus Syddanmark har forsøgt at etablere et samarbejde med de øvrige væksthuse om rekruttering til centeret for Robotteknologi, har dette ikke givet tilstrækkelige resultater. I tilfældet med centeret for **Maritim industri**, hvor Væksthus Nordjylland medvirker som konsortiepartner, er langt hovedparten af de deltagende virksomheder rekrutteret via MARCODs eget netværk frem for via Væksthuset.

Vores interviews med nogle af de virksomheder, der foreløbigt har medvirket i Scale-up Denmark understøtter opfattelsen af, at deres indgang til Scale-up Denmark har været gennem direkte kontakt til den pågældende operatør og altså ikke via henvisninger fra andre erhvervsfremmeaktører. Vi har desværre ikke data til at afgøre, om dette gør sig gældende for alle deltagere, men vi er på baggrund af interview med både operatører og virksomheder af den opfattelse, at det gælder langt hovedparten af deltagere. Ligeledes har ingen af de interviewede virksomheder givet udtryk for, at de selv har rettet henvendelse til en af center-operatørerne med henblik på deltagelse i SuDK, fordi de er blevet opmærksomme på muligheden via markedsføring.

Også operatørerne erkender i vores interview med dem generelt, at rekrutteringsindsatsen ikke sker i systematisk koordinationer på tværs af erhvervsfremmesystemet. Eksempelvis har **Accelerace**, der som operatør for fem SuDK-centre er den største operatør i SuDK, kun sporadisk kontakt til Væksthus Hovedstadsregionen, primært via personlige kontakter, men har ikke et systematisk samarbejde med Væksthusene i de øvrige regioner. På samme måde har Nupark Management som operatør for **Smart Industri** et velfungerende samarbejde med Væksthus Midtjylland, men ikke med de øvrige regionale væksthuse.

Kortsigtet vs. langsigtet rekruttering

Vi vil dog i denne sammenhæng gerne understrege, at det ikke nødvendigvis udgør et problem her og nu, at hovedparten af deltagere er blevet rekrutteret direkte af Scale-up Denmark operatørerne. Tværtimod er der netop i et nyt program som Scale-up Denmark behov for en hurtig 'traction' og nogle succeshistorier om konkrete virksomheders udbytte af deltagelse i programmet for at gøre programmet interessant for andre virksomheder i målgruppen. Dette ser vi, at flere af centrene har benyttet sig af ved at indhente anbefalinger og vidnesbyrd fra afsluttede deltagere, der har opnået en konkret værdiskabelse gennem virksomheden. Centeret for **maritim industris** presseomtale af virksomheden DASPOS⁹ eller **Acceleraces** brug af virksomhedens *præ-SUDK* alumnus er glimrende eksempler på, hvordan andre virksomheders skalringsforløb kan bruges til at vække interesse hos potentielle deltagere. Succeshistorier er altså vigtige for rekrutteringen og sandsynligheden for at skabe vellykkede forløb tidligt i programmet kan være større, hvis operatøren på forhånd har kendskab til virksomheden og en vis indsigt i dens potentiale for at skalere forretningen.

Det er derfor vores opfattelse, at der på den ene side er gode argumenter for, at den indledende rekruttering af virksomheder til SuDK sker gennem direkte kontakt fra operatørerne til virksomheder i disses netværk. Derfor er der også indledningsvist i nogle centre som f.eks. center for **bioøkonomi og industriel symbiose** rekrutteret virksomheder, som operatøren har oplyst at have minoritetsejerandele i.¹⁰ Omvendt vurderer vi det som helt kritisk, at denne tilgang ændres snart, så rekrutteringen af virksomheder i langt højere grad end det har været tilfældet hidtil sker i koordination med det øvrige erhvervsfremmesystem, herunder særligt med de regionale væksthuse, som må forventes at have et vist indblik i virksomheder med kapacitet og motivation til at skalere deres forretning. Derfor er det efter vores opfattelse væsentligt, at operatørerne sammen med bevillingsgivere snarest får fastlagt en mere langsigtet rekrutteringsstrategi for SuDK (se Anbefaling 9).

Uhensigtsmæssig konkurrence om virksomhederne

I denne forbindelse er det dog helt centralt, at rammerne for en koordineret rekruttering i tilstrækkelig grad er til stede. Vores evaluering af såvel SuDK som af de øvrige projekter og programmer under Regionalfondens prioritetsakse 2 'Fle-

⁹ 'DASPOS er årets Scale-up virksomhed inden for maritim industri', pressemeddelelse fra MARCOD 28. september 2017

¹⁰ Vi bemærker i denne forbindelse, at såvel Erhvervsstyrelsen som Region Midtjylland som kontraktholder er meget opmærksomme på at sikre gennemsigtighed ift. dette spørgsmål med henblik på at sikre, at hovedparten af deltager-virksomhederne er uafhængige af leverandøren.

re Vækstvirksomheder' viser, at der synes at være en vis konkurrence om vel-egnede virksomheder frem for en koordination. Vores analyse af denne problematik er, at konkurrencen om virksomheder følger en uhensigtsmæssig incitamentstruktur for operatørerne. Operatørernes indsats måles således alene på, hvor mange virksomheder de screener, rekrutterer og når i mål med i form af vækstplaner, der sandsynliggør en vækst jævnfør kriterierne for en vækstvirksomhed.

Disse KPI'er (eller måltal) tilskynder i høj grad operatørerne til hver især at lægge sig i selen for at rekruttere virksomheder med vækstpotentiale – uagtet, at de pågældende virksomheder måske var mere relevante i et andet program. Det er vores vurdering, at denne udfordring bedst løses gennem en strukturel tilgang frem for alene at opfordre operatørerne til samarbejde. Et element af en sådan tilgang kunne være at skabe incitament til samarbejde gennem KPI'er, mens en anden ville indebære en tydeligere afgrænsning af programmerne i forhold til hinanden gennem en eksplicitering af snitflader for at undgå overlap.

I vores evaluering har vi set eksempler på deltagende virksomheder i Scale-up Denmark, hvis potentiale for at skalere primært ligger i øget eksport af deres produkt/ydelse. Dette er også fokus i en række af de internationaliseringsprojekter under regionalfondens prioritetsakse 2, som ligeledes har fokus på skalering via eksport. Mens SuDKs centre er opdelt efter brancher og økosystemer, er disse programmer primært afgrænsede regionalt som det ses nedenfor.

Tabel 7 Kategorisering af projekter under Regionalfondens priorite 2

Projekttitel	Budget	Region	Projektholder
Internationaliseringsprojekter			
<i>Bornholm ud i verden</i>	17.793.620	Bornholm	Væksthus Hovedstadsregionen
<i>Program for eksport/internationalisering 2015</i>	10.400.000	Midtjylland	Væksthus Midtjylland
<i>Vækst gennem internationalisering</i>	15.400.000	Hovedstaden	Væksthus Hovedstadsregionen
<i>Zealand Global</i>	25.161.616	Sjælland	Væksthus Sjælland
<i>Indtag det grønne vækstmarked i Afrika</i>	5.468.994	Nordjylland	Aalborg Kommune
Branchespecifikke acceleratorforløb			
<i>Pilotprogram for maritim udvikling</i>	6.441.620	Nordjylland	MARCOD
<i>Vækst i offshorevirksomheder (VIO)</i>	1.960.031	Syddanmark	Offshore Center Danmark
<i>Growth Catalyst</i>	6.204.532	Syddanmark	Design2innovate
<i>Velfærdsteknologisk Vækstløft</i>	6.324.800	Syddanmark	Welfare Tech
<i>Flere Vækstvirksomheder - Sund Vækst</i>	10.500.000	Hovedstaden	Væksthus Hovedstadsregionen
<i>Fremtidens Industrielle Forretningsmodeller II</i>	5.343.280	Midtjylland	VIA University College
<i>FFI Growth</i>	34.850.000	Midtjylland	Agro Business Park A/S
<i>Spirende fødevareroplevelser</i>	29.442.180	Syddanmark	Væksthus Syddanmark
<i>Udviklingsprogram for underleverandører i vindmølleindustrien</i>	10.000.000	Midtjylland	Vindmølleindustrien
Generelle vækstprogrammer under 'Flere vækstvirksomheder'			
<i>Vækstprogram for små og mellemstore produktionsvirksomheder</i>	60.405.300	National pulje	Væksthus Midtjylland
<i>Vækst 2.0</i>	15.414.794	Nordjylland	Væksthus Nordjylland
<i>Nordjyske NewBizz</i>	12.797.586	Nordjylland	Væksthus Nordjylland
<i>Vilje til Vækst</i>	66.186.000	Nordjylland	Væksthus Nordjylland
<i>Program for virksomhedsudvikling 1 2015 L</i>	24.843.826	Midtjylland	Væksthus Midtjylland
<i>Grøn vækst via grønne forretningsmodeller</i>	13.999.999	Hovedstaden	Væksthus Hovedstadsregionen
<i>We Know How You Grow - with less Energy</i>	14.299.683	Syddanmark	CLEAN

Ud fra vores indsigt i de enkelte projekter og deres indhold (via vores tværregionale evalueringsindsats) er det dog vores klare vurdering, at der er en stor risiko for mangelfuld koordinering af rekrutteringen af virksomheder til programmerne. Som beskrevet i afsnit 3, viser antallet af tilbud og antallet af virksomheder, at der formentlig er et overudbud af tilbud om vækstforløb til vækstvirksomheder. Forholdet mellem tilbud og relevante virksomheder er særligt tydeligt i nogle regioner, men generelt viser erfaringerne, at virksomhedernes interesse for at deltage i forløb ikke matcher udbuddet.

For programmerne i **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.**, der enten har fokus på 'internationalisering' eller har en 'generel' tilgang til virksomhedsrettede vækstforløb, er der en risiko for en konflikt med virksomhedernes deltagelse i Scale-up Denmark. Vi ser som minimum et behov for afklaring af snitflader mellem disse mere generelle vækstforløb og de mere specifikke i regi af Scale-up Denmark. Det er efter vores opfattelse tydeligt, at der i Scale-up Denmark an-

vendes typer af virkemidler, som ikke forekommer i samme grad i de fleste andre projekter bevilget under 'Flere Vækstvirksomheder', men snitflader i forhold til fokus for indhold af forløbene og rekrutteringen bør tydeliggøres.

Indbyrdes samarbejde mellem centre

I forlængelse af diskussionen om snitflader og overlap mellem SuDK og øvrige erhvervsfremmeinitiativer har vi i evalueringen kunnet konstatere, at samme konkurrence om virksomhederne og indholdsmæssige overlap også i et vist omfang forekommer indbyrdes mellem centrene i SuDK. I interviewene er der således givet flere eksempler på branchemæssige overlap mellem eksempelvis center for **bioøkonomi** og **fødevarer**, mellem center for **bioteknologi** og **fødevarer** (ingredienser), eller mellem center for **velfærdsteknologi** og **robotteknologi** for blot at nævne nogle få. Denne type faglige overlap er uundgåelige og er i sig selv heller ikke problematiske. Udfordringen består ligeledes her i, at der i SuDK ikke er etableret en incitamentstruktur for at videndele, koordinere og henvise virksomheder indbyrdes i disse tilfælde. Tværtimod ligger det økonomiske incitament for operatørerne primært i at rekruttere til eget center.

Operatørerne udtrykker via interview generelt en holdning til, at virksomhederne skal 'sendes det rigtige sted hen', men konstaterer samtidig, at der ikke er etableret nogen praksis eller systematik for, hvordan det i praksis skal ske. Flere af operatørerne peger selv på, at de har det største incitament til at rekruttere en virksomhed i gråzonen mellem flere centre til eget center i det omfang virksomheden vurderes at have det nødvendige vækstpotentiale. Vi vurderer, at en justering af den nuværende incitamentstruktur er en forudsætning for at skabe bedre koordination mellem operatørerne i SuDK. Samtidig ser vi det som en forudsætning for styrket koordination mellem operatørerne, at indsatsen for at øge det indbyrdes kendskab til arbejdet øges på tværs af operatørerne.

Flere af operatørerne giver udtryk for, at der er et vist indbyrdes samarbejde og kendskab på tværs af operatørerne, at men det er relativt begrænset. Hvis koordinationen af screening og rekruttering af virksomheder skal øges, skal dette samarbejde styrkes og udvikles gennem fælles aktiviteter, eksempelvis faciliteret af Fællesfunktionen. Flere operatører, herunder **Nupark Management**, **CAPNOVA** og **MARCOD** giver konkret udtryk for at have en god dialog med nogle operatører, mens kontakten til andre er svagere. Alle operatører giver dog udtryk for, at de kan se fordelene i at øge samarbejdet om at screene virksomhederne med henblik på rekruttering i de rigtige centre. Se anbefaling 10.

Faglige synergier indbyrdes mellem centre

Selvom samarbejde mellem de forskellige operatører i bedste fald er sporadisk, har operatørerne af centre på flere specialiseringsområder, **SE Next Step** og **Accelerace**, gode erfaringer med at gøre brug af viden og netværk på tværs af brancher. Accelerace har således ét fælles team, der varetager de to centre for **lifescience** og **sundheds- og velfærdsteknologi**. Det er særligt relevant, fordi det ofte giver mening at have fokus på krydsfelterne mellem de to områder i forhold til forretningsudvikling. Lidt bredere kan man sige, at samme pointe gør sig gældende ift. centeret for **Informations- og kommunikationsteknologi (IKT)**, hvor f.eks. Google laver et cross-over til medicare og på samme måde har IBM udviklet Watson, som opererer inden for diagnosticering. Denne type synergimuligheder kan i visse tilfælde udnyttes direkte til gavn for de deltagende virksomheder, men værdien af disse synergier handler i høj grad også om

muligheden for at videndele på tværs af rådgiverne om metode- eller branchemæssige erfaringer. Som i eksemplet med IKT er dette selvfølgelig især tilfældet, når der tale om tværgående fagligheder så som design, som der arbejdes med i center for **oplevelsesøkonomi**, produktionsmetoder i center for **smart industri** eller automatisering under center for **robotteknologi**.

De konkrete synergieffekter i centre med samme operatør er dog endnu ikke tydeliggjort og dokumenteret. Men det er efter vores opfattelse en oplagt mulighed i den resterende programperiode at sætte yderligere fokus på at identificere og beskrive disse synergier, som efter vores vurdering bør være et af de stærkeste argumenter for på trods af forskelligartede branchekarakteristika og tilgange til skalering at samle flere økosystemer i ét program.

4.2.4 Tilrettelæggelse af deltagerforløb

Scale-up Denmark programmet implementeres inden for rammerne af 'Flere Vækstvirksomheder' og deler derfor en række grundvilkår og karakteristika med de øvrige projekter og programmer under denne prioritet. En række af de særegne virkemidler i SUDK, som bidrager til at skabe ekstra værdi for deltagerne, herunder især integration med økosystemer og fokus på investeringer, er behandlet ovenfor. I dette afsnit tilføjer vi enkelte øvrige aspekter af betydning for værdiskabelsen i SUDK-programmet.

- > Scale-up Denmark tilbyder et af de mest fokuserede acceleratorforløb, vi har set blandt danske erhvervsfremmetilbud. Tilbuddet om 180 timers individuel rådgivning gør en reel forskel hos flertallet af de deltagende virksomheder, særligt hvor konsulenterne kan tilbyde dels specialiserede kompetencer inden for virksomhedens sektor; dels et netværk af erfarne rådgivere og virksomhedsrepræsentanter til rådighed for deltagervirksomheden.
- > Inden for de overordnede rammer gør de enkelte operatører brug af forskellige tilgange, hvilket skaber meget forskelligartede forløb. De forskellige tilgange udgør ikke et problem i det enkelte virksomhedsforløb, men de vanskeliggør en fælles konceptualisering af Scale-up Denmark i værditilbuddet til potentielle virksomhedsdeltagere.
- > Konklusionen fra interview med virksomhederne er, at virksomhederne oplever det største udbytte i de dele af forløbet, som er helt skræddersyet til deres individuelle behov.

Grad af individualisering i forløbene

Alle forløb på tværs af SuDK-centrene gennemføres grundlæggende som individualiserede virksomhedsforløb med udgangspunkt i virksomhedernes konkrete behov for rådgivning for at udløse vækstpotentialet. Graden af individualisering varierer dog centrene imellem. Eksempelvis har CAPNOVA som operatør for center for **bioøkonomi og industriel symbiose** indledningsvist skræddersyet forløbene fuldstændigt til den enkelte virksomhed, mens centrene under Accelerace på den anden side har flere kollektive camps som en del af SuDK-forløbet for de medvirkende virksomheder. CAPNOVA ser behovet for individualisering af forløb-

bene i sammenhæng med kravet om deltagervirksomhedernes kontante medfinansiering. Rationalet er, at jo større en del af den private medfinansiering, som virksomheden skal bidrage med via egenbetaling, jo større krav vil virksomheden stille til tilpasningen af forløbet til den enkelte virksomheds behov og udfordringer. Med andre ord er der eksempler på en sammenhæng mellem selve operatørens forretningsmodel og operatørens vægtning af individuelle vs. kollektive forløb som virkemidler i tilrettelæggelsen.

I centrene for **offshore industri, energieffektive teknologier, oplevelsesøkonomi** og **maritim industri** kombinerer operatørerne kollektive og individuelle aktiviteter efter et fast koncept, hvor vægten lægges på behovet hos den enkelte virksomhed. De kollektive forløb er i alle fire centre dels struktureret efter temaer med generel relevans for målgruppen (eks lean canvas metode, value proposition og pitching), dels branchespecifikke temaer. Den gennemgående vurdering blandt de interviewede virksomheder er, at der er en velfungerende dynamik mellem kollektive og individuelle aktiviteter.

I centeret for **robotteknologi** har man forsøgt at styrke værditilbuddet til virksomhederne ved at lægge hele vægten på individuelle forløb. Med de aktuelle rekrutteringsudfordringer in mente er det også operatørens vurdering, at det ikke i nærmeste fremtid vil være muligt at samle kritisk masse af deltagere, så det giver mening at gennemføre kollektive aktiviteter. Vi anerkender, at dette er en naturlig disposition at fokusere på kernetilbuddet til virksomhederne. Samtidig kan fraværet af kollektive aktiviteter dog være med til at svække værditilbuddet yderligere.

Der er dog også eksempler på operatører med meget individualiserede forløb, der ikke indeholder egenfinansiering fra deltagerne. Samtidig er individualisering af forløbene dog ikke en garanti for optimalt udbytte af forløbene. Vi har således gennem interview fået kritiske tilbagemeldinger fra enkelte virksomheder, som trods individualiserede forløb ikke har fået nævneværdigt udbytte af deltagelsen i SuDK. I disse tilfælde har det mangelfulde udbytte kunne knyttes til at der ikke reelt var et potentiale for vækst i de virksomheder der er blevet rekrutteret.

I centrene for **fødevarer, cleantech** og **IKT**, som alle varetages af Accelerace, er der i modsætning til center for bioøkonomi ingen kontant deltagerbetaling, mens kollektive forløb samtidig indgår som faste elementer i træningsforløbene. Acceleraces kollektive forløb vedrører basale kompetencer inden for kommerciel drift og udvikling, hvoraf nogle er obligatoriske at deltage i, mens andre er frivillige. Fokus for de kollektive forløb er at styrke deltagerens grundlæggende kompetencer inden for udvalgte emner som eksempelvis pitch, prisfastsættelse, lean canvas og value proposition. Dette vurderer vi som meningsfuldt al den stund, at deltagervirksomhederne hos Accelerace hovedsageligt udgøres af iværksættere, der ikke nødvendigvis besidder denne viden og disse kompetencer i forvejen. Vi har dog interviewet flere virksomheder, som giver udtryk for, at deres udbytte var meget varierede fra camp til camp afhængigt af, hvilke kompetencer virksomheden i forvejen besidder. Det er vigtigt at understrege, at virksomhederne ikke har givet udtryk for, at *kvaliteten* varierede, men derimod at *relevansen* af indholdet for den enkelte virksomhed varierede. Dette mener vi bør være et vigtigt opmærksomhedspunkt i det fremadrettede forløb. Også de lidt mere

modne virksomheder kan dog have nytte af kollektive læringsforløb med tværgående temaer, hvilket er erfaringen fra centeret for **maritim industri** ved MARCOD. Her har man forsøgt at sikre relevansen ved de kollektive forløb ved at definere indholdet af de kollektive forløb *sammen med* deltagervirksomhederne, hvilket der har været positiv respons på fra deltagerne.

De kollektive forløbs
egenskaber og ud-
fordringer

Trods et overvejende ønske blandt virksomhederne om individualisering af forløbene har de kollektive elementer også sine meritter, som indgår eller bør indgå i refleksionerne over tilrettelæggelsen af centrenes aktiviteter. For det første indeholder brugen af kollektive arrangementer en omkostningseffektivitet, som kan udnyttes positivt til at skabe mest mulig værdi for midlerne, i det omfang de medvirkende virksomheder altså deler samme behov for viden og kompetencer.

Som tidligere beskrevet, har centrene for **fødevarer, cleantech, IKT, life science** samt **sundheds- og velfærdsteknologi** (alle varetaget af Accelerace), overvejende fokus på iværksættere, der som nævnt deler en række behov for viden og forretningsforståelse. Disse fælles behov gør det meningsfuldt at tilrettelægge kollektive aktiviteter med tværgående temaer sådan som Accelerace har gjort det. Accelerace har udviklet cirka ti tematiske camps, som er med til at sikre et tilstrækkeligt niveau af forretningsforståelse til at sikre størst muligt udbytte af de individuelle rådgivningsforløb. Fra et programperspektiv kan der dog være en udfordring med additionaliteten i disse kollektive aktiviteter. Vi har kendskab til en række programmer og projekter støttet under Socialfondens prioritet 1 med fokus på iværksætterrådgivning, som ligeledes tilfører iværksættere grundlæggende viden, kompetencer og redskaber til at bygge deres virksomhed. Vi har i evalueringen ikke haft mulighed for at dykke tilstrækkeligt ned i indholdet af de kollektive forløb, der tilbydes på tværs af centrene til at vurdere, i hvilket omfang der er tale om et overlap med disse iværksætter-projekter, men vi mener at det er vigtigt at belyse yderligere (se anbefaling 11).

Selvom Accelerace bruger kollektive forløb til at sikre et tilstrækkeligt niveau af forretningsforståelse inden for en række tværgående temaer på tværs af brancher har de også været opmærksomme på at imødekomme tværgående behov for viden og kompetencer *inden for* et specifikt økosystem eller branche. Eksempelvis er der generelt blandt deltagerne hos centrene for **life science** og **sundheds- og velfærdsteknologi** ikke behov for generelle markedsføringsredskaber, fordi kunderne i mange tilfælde er én unik kunde. Af denne årsag har man i disse centre tilrettelagt unikke camps med temaer af særlig relevans for disse brancher som eksempelvis 'patentering'.

I centrene for **offshore industri, energieffektive teknologier, oplevelsesøkonomi** og **maritim industri** oplever deltagervirksomhederne generelt de kollektive aktiviteter som relevante, og med et høj fagligt niveau. I de gennemførte interviews har vi dog også noteret os en række kritiske bemærkninger om det kollektive forløb, som vi mener operatørerne i de fire centre bør være opmærksomme på. Vi har observeret, at særligt de mere modne virksomheder reagerer hurtigt, når indholdet i de kollektive aktiviteter efter deres vurdering bliver for generisk. Med undtagelse af centeret for **oplevelsesøkonomi**, der er startet senere end de øvrige tre, har vi noteret os bemærkninger af den karakter for disse centre. Dette gælder særligt aktiviteter i centrene for **offshore industri**

og **energieffektive teknologier**, der ifølge flere af de interviewede virksomhedsrepræsentanter kan karakteriseres som generiske aktiviteter. Herudover har vi noteret os, at det er vanskeligt for operatørerne at udbyde branchespecifikke aktiviteter, der fanger alle deltageres interesse. De virksomheder, vi har interviewet, har givet udtryk for, at deres interesse for branchen er så snæver, at man bør genoverveje, om det giver tilstrækkeligt udbytte at gennemføre kollektive aktiviteter af den type.

Netværkseffekten af de kollektive forløb

Et centralt sigte med gennemførelse af kollektive aktiviteter i erhvervsfremmeindsatser er typisk at styrke de deltagende virksomheders netværk til andre virksomheder, som de deler udfordringer, behov, branche osv. med. Dette synes ikke at være et centralt fokus generelt i de kollektive aktiviteter i Scale-up Denmark's centre, selvom det per definition indgår automatisk som et element, når virksomheder mødes. De interviewede virksomheder giver dog generelt udtryk for, at det er begrænset, hvor meget der er gjort ud af at facilitere networking som en del af de kollektive aktiviteter, hvilket nogle af operatørernes egne evalueringer også viser. Enkelte virksomheder, særligt i centrene under **Accelerace**, har udtrykt ønske om, at de i højere grad – og så vidt muligt – bliver sat sammen med virksomheder på samme udviklingsstadiet i de kollektive arrangementer, så de i højere grad deler de samme udfordringer. Dette gerne på tværs af brancher og økosystemer. I forbindelse med evalueringen har Accelerace også kvitteret med, at netop netværksdelen på tværs af deltagere er noget, man vil fokusere yderligere på fremadrettet. Ikke mindst via inddragelse af alumni af tidligere deltagere i SuDK. I center for **bioøkonomi og industriel symbiose** benytter man sig som nævnt ikke af kollektive forløb, selvom værdien af netværk anerkendes. Hos operatøren, CAPNOVA, ønsker man dog at sikre en bredere tilgang til netværk end blot blandt de deltagende SMV'er. Man ønsker derfor, frem for at skabe netværk gennem kollektive forløb, at facilitere netværk med andre SMV'er i økosystemet. Samme tilgang karakteriserer tilgangen hos center for **smart industri**, hvor forløbene også tilrettelægges meget individualiseret, så deltagervirksomhederne typisk ikke møder hinanden overhovedet. Selvom den individualiserede tilgang er værdsat, giver deltagerne i dette center selv udtryk for et ønske om at møde de øvrige SuDK-deltagere engang imellem og drøfte fagligt relaterede emner. SE Next Step har som primær operatør på centrene for **energieffektive teknologier**, **offshore industri** og **oplevelsesøkonomi** forsøgt at styrke netværkseffekten på tværs af deres tre centre ved at lægge op til fælles faglige arrangementer, men det er endnu for tidligt at vurdere effekterne i forhold til netværks udbytte af dette tiltag. De interviewede virksomheder giver dog udtryk for, at de anser netværkskabelsen som en positiv bivirkning af deres deltagelse, men uden afgørende betydning for udbyttet af deltagelsen.

4.2.5 Forankring af virksomhedernes udbytte

Vi har i evalueringen behandlet forankring på to niveauer: A) forankringen af udbyttet for medvirkende virksomheder; og B) forankringen af selve Scale-up Denmark som program, herunder operatørens model for at fortsætte driften af programmet uden offentlig støtte efter 5 år. I dette afsnit behandles forankring

af virksomhedernes udbytte, mens forankringen af SUDK behandles i næste afsnit.

- > Forankring af virksomhedernes udbytte af forløbene i 'Flere vækstvirksomheder'-projekter har generelt udgjort en udfordring, særligt fordi overdragelsen af de nye indsigter i virksomhederne fra de midlertidigt tilknyttede, eksterne konsulenter tilbage til operatøren er mangelfuld.
- > Mulighederne for opfølgning med virksomhederne ift. at tilbyde nye relevante former for services i Scale-up Programmet synes at være størst i de tilfælde, hvor en større erhvervsfremmeaktør inden for det specialiserede område indgår i partnerskabet bag SUDK-centeret.
- > I de forløb under SUDK, hvor der arbejdes konkret med investeringsmodning af deltagervirksomheden, er der en naturlig forankring af udbyttet, da investeringer altid vil medføre videreudvikling af virksomheden. Dette er dog primært relevant blandt iværksættere og i mindre grad blandt etablerede virksomheder.

Opfølgning på virksomhedsforløb generelt i 'Flere vækstvirksomheder'

Der er på tværs af projekter og programmer under 'Flere Vækstvirksomheder'-prioriteten store forskelle på tilgangen til og mulighederne for at forankre den vækstrettede indsats fremadrettet. Der er gennemgående tale om tidsafgrænsede programmer, hvor de deltagende virksomheder som udgangspunkt 'slippes' efter afsluttet forløb i programmet. Flere af vækstvirksomhedsprogrammerne varetages af de regionale væksthuse, som umiddelbart har et naturligt incitament for at følge op på virksomhedsforløbene for derigennem at fastholde kontakten til deres kunder. Dette ved vi også fra vores evalueringer af disse programmer, at Væksthusene typisk forventer at gøre.

Ganske ofte ser vi dog i disse programmer, at der ikke er beskrevet en plan for, hvordan man fra operatørens side vil sikre, at der sker en efterfølgende opfølgning over for de medvirkende virksomheder. Særligt problematisk er dette, når en virksomhed efter nogle indledende møder med en væksthuskonsulent og eventuel deltagelse i nogle kollektive aktiviteter får midler til at engagere en ekstern, privat konsulent til at gennemføre den resterende del af rådgivningsforløbet i regi af projektet. Her har vi gennem vores projektevalueringer ofte konstateret, at overdragelsen fra den eksterne, private konsulent til væksthuskonsulenten/projektoperatøren eller det lokale erhvervskontor ved afslutning af forløbet er mangelfuld og vanskeliggør en reel og grundig opfølgning. I de projekter, der tilgår forankringsaspektet mest seriøst, sker der en systematisk overlevering, hvor virksomheden, den eksternt tilknyttede konsulent og væksthuskonsulent sammen drøfter virksomhedens næste udviklingsskridt og de behov og udfordringer dette medfører ved afslutningen på forløbet.

I en del andre projekter sker overleveringen de facto alene via den 'vækstplan', som den eksterne konsulent udarbejder i samarbejde med virksomheden. Vi har dog gennem en række stikprøver konstateret, at disse vækstplaner langt fra altid formår at fungere som en 'drejebog', hvor næste skridt er ekspliciteret og tydeligt for Væksthuset i forhold til at vurdere fremtidige behov. Det lader sig i øvrigt langt fra altid gøre i praksis at formulere en fuldstændig operationel

vækstplan, der tydeligt beskriver virksomhedens næste skridt, men i disse tilfælde er der så meget desto større behov for en personlig overdragelse af indsigter fra virksomheden til den tilknyttede væksthuskonsulent.

Opfølgning på virksomhedsforløb i Scale-up Denmark

I Scale-up Denmark er der imidlertid nogle strukturer og virkemidler til stede, som styrker mulighederne for en forankring af virksomhedernes udbytte af forløbet, som øger sandsynligheden for, at dette udbytte af virksomhederne på lidt længere sigt omsættes til resultater i omsætning og på bundlinjen.

For det første skal integrationen af forløbet i økosystemer fremhæves. Det forhold, at flere ressourcepersoner (herunder mentorer, konsulenter, repræsentanter fra større virksomheder, investorer og klyngeorganisationer) gennem SUDK-forløbene får kendskab til deltagervirksomhedernes strategi, udfordringer og behov giver for det første virksomheden et bredt netværk at trække på, når virksomheden er parate til at tage de næste skridt i dens udvikling. Denne værdi kan ikke undervurderes. Mange af de interviewede virksomheder fremhæver i forbindelse med evalueringen netop disse netværkskontakter, som noget af det, de især forventer at kunne bruge fremadrettet i virksomhedens udvikling. Fra det modsatte perspektiv betyder mødet mellem deltagervirksomheden og flere centrale aktører i økosystemet også, at disse ligeledes vil kunne initiere en fremtidig kontakt til virksomheden. Det kunne være relevant, når der f.eks. opstår nye tilbud i erhvervsfremmesystemet, en efterspørgsel efter produkter eller investeringsmuligheder, mulige virksomhedssamarbejder m.v., som de finder relevant at præsentere for virksomheden – *efter* forløbet i SUDK vel at mærke.

Denne værdiskabelse ser vi umiddelbart som størst i de centre, der indeholder partnerskaber med de branchespecifikke erhvervsfremmeaktører, der har som kerneopgave netop at facilitere samarbejds muligheder mellem virksomheder i vækst og relevante ressourcepersoner eller aktører. Et eksempel herpå er centret for **maritim industri**, hvor MARCOD som operatør løbende bliver involveret i alle dele af økosystemet lige fra branchens rammevilkår, den teknologisk udvikling, lærlingeordning for maritime virksomheder, internationale samarbejds muligheder osv. Det samme ser vi i centret for **offshore industri** med involveringen af klyngeorganisationen Offshore Energy, i center for **fødevarer**, hvor Agro Business Park som en nøgleaktør i sektoren er involveret, eller i **energieffektive teknologier**, hvor klyngeorganisationen CLEAN bygger bro mellem SUDK-deltagerne og aktører i hele værdikæden inden for området.

I andre centre, hvor integrationen med centrale aktører i de eksisterende økosystemer er svagere (se afsnit 4.2.2 ovenfor), er mulighederne for opfølgning på forløbene mindre åbenlyse. Det er vores umiddelbare vurdering, at dette i højere grad er tilfældet i centrene for **informations- og kommunikationsteknologi** og for **cleantech**. Begge disse centre drives af Accelerace, der trods stærke branchemæssige kompetencer og netværk primært er involveret i økosystemerne qua sin ekspertise i skaleringsforløb og tiltrækning af investorer.

Forankring via investeringer

Det gennemgående fokus på investorparathed hos deltagerne, som er indskrevet som et af kravene til operatørerne i Scale-up Denmark, er dog i sig selv et virkemiddel, som styrker muligheden for 'forankring' af virksomhedsforløbene. Dette fokus kendetegner især tilgangen hos eksempelvis Accelerace, SE Next

Step og CAPNOVA, der har meget stærkt fokus på tilførsel af kapital til deltagerne. Vi ser faktisk dette fokus på investeringer som en selvstændig, og ganske central, styrke ved SUDK i forhold til forankring af virksomhedernes udbytte. Udfordringen med, at virksomhederne aldrig rigtigt får implementeret de nye tiltag og forretningsplaner, som bliver formuleret i rådgivningsforløbene, adresseres eksplicit og håndgribeligt gennem fokus på investormodning. Den oplagte risiko med at virksomheder 'falder tilbage i drift' på trods af ønsket om forretningsudvikling efter et rådgivningsforløb reduceres, når der så eksplicit som det er tilfældet i mange af virksomhedsforløbene i SUDK arbejdes på at nå næste niveau for virksomheden via kapitaltilførsel. De krav, der stilles af investorer før og efter en investering, er et af de mest effektive forankringsredskaber, vi har identificeret.

Med dette sagt, må vi dog samtidig konstatere, at investeringer ikke er et 'universalværktøj' til at sikre forankring. Det er primært effektivt i forhold til iværksættere, som har et proof-of-concept og måske et vist proof-of-business, men som har behov for kapitaltilførsel for at kunne realisere en skalering. For mere etablerede virksomheder, som synes i højere grad at være målgruppen hos center for **smart industri** og center for **maritim industri**, er behovet for kapitaltilførsel i sjældnere grad en vigtig forudsætning for skalering. Her kan det eksempelvis være viden og kompetencer ift. et identificeret vækstmarked, som kan være afgørende for virksomhedens implementering af ny forretningsplan og dermed forankring af virksomhedens udbytte af rådgivningen.

Forankring og videreførelse gennem vækstplaner

Vækstplanen et centralt dokument for alle forløb. Heri beskrives virksomhedens udfordringer og muligheder samt de planer, der lægges i forbindelse med forløbene for at adressere disse. Vækstplanen er altså et centralt redskab til at dokumentere forankringen og videreførelsen af værdiskabelsen i forløbene. Stikprøver af enkelte vækstplaner på tværs af centrene samt interviews med operatører og deltagende virksomheder viser imidlertid, at vækstplanernes udformning, anvendelse i forløbene og status ifm. afslutning af forløb varierer meget på tværs af centrene.

I Acceleraces centre er vækstplanerne relativt omfattende, idet de inkluderer både en vækstplan og en længere vækstrapport. Igennem vores interview med de deltagende virksomheder i Acceleraces forløb har vi fået et generelt billede af, at der generel er en stor tilfredshed med vækstplanerne, der i de fleste tilfælde udgør virksomhedernes egentlige forretningsplaner. De er generelt både meningsfulde for virksomhederne og bliver brugt aktivt som redskab til at arbejde videre igangsatte initiativer i forbindelse med forløbene. Vækstrapporterne har derimod primært bevillingsgiver som målgruppe og medvirker hverken til at skabe forankring eller værdi hos virksomhederne.

Selvom alle centrene leverer vækstplaner, er der forskellige tilgange til deres omfang og hvordan de bruges. SE Next Step adskiller sig ved i høj grad at gøre brug af vækstplanerne som et procesværktøj. Disse vækstplaner indeholder mål som alle andre, men fokuserer derudover meget på at opstille aktiviteter og milepæle, som styrer forløbet både under og efter kontakten til operatøren. Rent praktisk er planen opsat i Excel, hvilket bidrager til at gøre den mindre teksttung og mere operationel, og planen fungerer dermed mere som et redskab til at

operationalisere de strategiske mål og dokumentere hele udviklingsprocessen hen imod dem, end en afrapportering på selve forløbet. Erfaringerne med brugen af denne type af vækstplan er endnu kun foreløbige, men det er vores vurdering, at det er hensigtsmæssigt i forhold til at møde virksomhedernes behov og dermed skabe bedre forankring, at vækstplanen gøres mere procesorienteret og mindre teksttung.

I center for **robotteknologi** arbejder man også med at udvikle på hvordan man bruger vækstplanen. Her er de foreløbige tanker, at man skal udvikle en model, hvor virksomhedernes behov sættes i centrum, men det står endnu ikke helt klart hvordan man vil udmønte det. I flere af de andre centre er man på nuværende tidspunkt tilfredse med vækstplanernes funktion, og tilbagemeldingerne fra virksomhederne viser da også, at den tjener godt som redskab til at videreføre den plan, som der er blevet lagt sammen med operatørens konsulenter. Vi savner dog en mere systematisk erfaringsopsamling på tværs af operatørerne af, hvad der udgør en god vækstplan. I denne forbindelse er det vigtigt, at der tages behørigt hensyn til forskellige brancher, virksomhedstyper og formål. En god vækstplan for en etableret virksomhed inden for energieffektive teknologier, der ønsker at vækste på et specifikt eksportmarked er ikke nødvendigvis brugbar for en iværksætter inden for IKT. Så forskellige behov, forskellige fokus i vækstplanerne.

4.2.6 Forankring af Scale-Up Denmark-programmet

- > Evalueringen har ikke formået at tegne et entydigt billede af, hvordan SuDK kan videreføres som program efter denne bevillingsperiode, såfremt dette besluttet.
- > De to hovedscenarier er, at a) SuDK videreføres som et offentligt støttet program som nu; eller b) indsatsen videreføres af operatørerne på markedsvilkår – samt en række mulige hybrider heraf.
- > Det er grundet den store variation mellem operatører og centre ikke lykkedes at opbygge et stærkt fælles brand, som har den fornødne opbakning blandt operatørerne. SUDK bør derfor muligvis fremadrettet mere håndteres som et 'paraply-brand'.

Afprøvning af forskellige finansieringsmodeller

I opdraget til operatørerne lægges der op til, at operatørerne skal udarbejde en plan for videreførelsen af centrenes drift uden offentlig støtte efter 5 år, herunder udarbejde et bud på samarbejdet med eksterne parter/virksomheder/investorer. Ud fra denne præmis lægger man grundlæggende op til, at SUDK skal kunne fungere på helt kommercielle vilkår fremadrettet. Hvis dette skal kunne lykkes, er det nødvendigt, at selve programperioden bruges til at udvikle og afprøve mulige forretningsmodeller for fremadrettet finansiering af operatørens arbejde. Fællesfunktionens benchmark-rapport fra oktober 2017 redegør på glimrende vis for status på afprøvningen af forskellige finansieringsmodeller, herunder graden af deltagerbetaling, forskellige modeller for deltagerbetaling, sponsorater fra større virksomheder, operatørens etablering af fonde.

Afprøvningen af forskellige modeller ser vi absolut som en styrke i programmet. Og vi bemærker desuden, at denne bundne opgave for operatørerne med at afklare fremtidige finansieringsmuligheder for indsatsen er ganske unik i en erhvervsfremme-kontekst, hvor offentlige midler typisk er afgørende for en fortsættelse af programmet. Det er dog samtidig afgørende, at denne afklaring rent faktisk foregår i de enkelte programmer. Vi har i vores evaluering, lige som i benchmarking-rapporten, kunnet konstatere, at der er store forskelle på, hvor langt man er med disse overvejelser og dette arbejde. Ideelt set mener vi, at *høje* programperioden bør udnyttes til at afprøve forskellige finansieringsmodeller med henblik på at finde frem til den mest velegnede.

Deltagerfinansiering

Vi har i den forbindelse kunnet konstatere, at centrene for **bioøkonomi og industriel symbiose** og **maritim industri** ikke er langt med at afklare alternative tilgange til finansiering, hvilket er problematisk. Til gengæld har man netop i disse to centre haft succes med at opkræve enten fuld eller delvis deltagerfinansiering, hvilket der i sig selv ligger vigtige erfaringer i. I centrene under SE Next Step (**energieffektive teknologier, offshore industri og oplevelsesøkonomi**) arbejder man med at afprøve en model, hvor virksomhederne betaler næste runde i forbindelse med indfrielse af de opstillede KPI'er i forbindelse med milepæle under forløbet. Rationalet her er, at betalingsvilligheden er højst, når virksomhederne afslutter forløbet. KPI'erne, der her benyttes er omsætning og indtjening. Denne model vil eventuelt give forskellige muligheder for gradueret betaling fra deltagerne. Det er dog væsentligt at hæfte sig ved, at likviditetsbyrden flyttes fra deltagervirksomhederne til operatøren, der afholder de løbende omkostningerne for forløbet, og først senere afregner med deltagervirksomhederne. Dette kan blive en udfordring for en del af de aktører der indgår i konsortierne, hvilket vi mener man bør holde in mente i vurderingen af finansieringsmodellen. Hertil overtager operatøren også den økonomiske risiko for virksomheder, der ikke gennemfører forløbet eller ikke opnår udbytte. Finansieringsmodellen er på den måde med til at gøre det mindre attraktivt at være operatør, og man bør derfor også på sigt vurdere de økonomiske incitamenter for at udfylde operatørrollen.

Fællesfunktionen opstiller i sin benchmark-rapport fra oktober 2017 en hypotese om negativ sammenhæng mellem deltagerfinansiering og antallet af deltagervirksomheder. Vi er enige i, at dette er interessant at belyse; men vi advarer samtidig imod, at denne sammenhæng bliver afgørende i spørgsmålet om brug af deltagerfinansiering. I det omfang SUDK skal fortsætte som et efterspørgselsdrevet program på kommercielle vilkår, må antallet af deltagere ikke være styrende.

Tilskud og fonde

Både hos SE Next Step og i Acceleraces fem centre (**fødevarer, cleantech, IKT, life science** samt **sundheds- og velfærdsteknologi**) arbejdes der fokuseret på en forretningsmodel, hvor finansieringen sikres gennem tilskud fra de større virksomheder i økosystemerne. Det er vores vurdering, at succesen af disse modeller – som vi først forventer reelt at kunne vurdere på lidt længere sigt – bliver helt afgørende for mulighederne for en fortsættelse af Scale-up Denmark med en bæredygtig forretningsmodel sådan som det læges op til i opdraget til operatørerne. Særligt vigtige og relevante er disse tilskud i forhold til den del af målgruppen af deltagervirksomheder, som primært har karakter af

iværksættere uden tilstrækkelig likviditet til at finansiere deres deltagelse i disse forløb. Netop derfor synes det også oplagt, at nogle af operatørerne har særligt fokus på at sikre finansiering fra de større virksomheder eventuelt suppleret med midler fra en virksomhedsfond. I center for **cleantech** er der desuden et interessant eksempel på, at store virksomheder har vist en særlig interesse for de internationale virksomheder, som tiltrækkes af programmet, hvilket de blandt andet har kvitteret for ved at dække udgifter til flybilletter i forbindelse med de internationale virksomheders deltagelse i events.

Det er i forbindelse med finansiering fra de større virksomheder dog vigtigt at have en åben og ærlig tilgang til incitamentstrukturen bag en sådan forretningsmodel. De større virksomheder vil som sponsor naturligvis have visse forventninger til typen af virksomheder, der optages samt eventuelt deres faglige fokus, så de større virksomheder sikrer en relevans af deres sponsorat. Dette vil formentlig favorisere dels iværksættere med helt nye 'new-to-marked' forretningsideer og produkter, som de større virksomheder ønsker indsigt i; dels virksomheder med fokus på produkter og services, som bedst muligt matcher de større virksomheders nuværende og ønskede produktportefølje. Denne indsnævring af fokus *kan* i visse tilfælde stride mod ønsket om en bred indsats for alle SMV'er med vækstpotentiale, som vi i hvert fald anbefaler, at man forholder sig til i beslutningen om videreførelse af SUDK.

Behovet for offentlig støtte fremadrettet

En af de væsentligste konstateringer i forbindelse med den fremadrettede forankring af SUDK er, at de forskellige operatører for de tolv SUDK-centre har forskellige incitamenter til at skabe en forretningsmodel, som er enten helt uafhængig eller kun begrænset afhængig af offentlige midler. For særligt Accelerace er arbejdet i SUDK et afgørende led i sikre en bæredygtig forretningsmodel for Accelerace Management A/S. For de mere klassiske erhvervsfremmeaktører som eksempelvis MARCOD bag **maritim industri** eller Væksthus Syddanmark bag center for **Robotteknologi** er SUDK i højere grad et tilbud blandt flere til organisationens henholdsvis medlemmer eller kunder. Og netop operatørens status som privat virksomhed eller nonprofit organisation er efter vores vurdering afgørende for den forretningsmodel, der skal forankre SUDK-indsatsen fremadrettet. I forhold til at vurdere sandsynligheden for, at de enkelte centre efter programperioden vil kunne videreføres uden offentlig medfinansiering vil operatørens 'virksomhedstype' efter vores vurdering derfor være en langt mere tungtvejende faktor end parametre som økosystemernes branchemæssige struktur og karakteristika samt potentialet og behovet for skaleringsindsatser i økosystemer. Dette er efter vores opfattelse en helt central refleksion ifm. overvejelserne om videreførelse af Scale-up Denmark. Vores umiddelbare vurdering vil være, at centrene for **maritim industri**, **robotteknologi** og måske også center for **oplevelsesøkonomi** (grundet det relativt fragmenterede økosystem) ikke ville kunne fortsætte i nuværende form uden offentlig støtte. Se anbefaling

Scale-up Denmark som brand

Gennem denne evalueringsrapport har vi fremhævet en række forskelligheder mellem centrene i SUDK og i særdeleshed mellem operatørerne. Dette har været forskelligheder i forhold til rekruttering, tilgangen til økosystemer, sammenhæng med erhvervsfremmesystemet, tilrettelæggelsen af virksomhedsforløb og ikke mindst forankring af virksomhedernes udbytte samt selve den fremadrettede forretningsmodel for centrene. Disse forskelligheder udspringer i høj grad af, at

opdraget giver en lang række frihedsgrader til operatørernes tilrettelæggelse og implementering af indsatsen, som i visse tilfælde kan være nødvendig for at skabe den bedst mulige model for SUDK. En struktureret, og operationel erfaringsopsamling af høj kvalitet (mest logisk faciliteret af Fællesfunktionen) på tværs af centrene vil formentlig kunne medvirke til at beskrive en mere ensartet og fast model for SUDK-centre fremadrettet. Vi må dog konstatere, at med den endog meget store variation mellem centre og operatører eksisterer der i dag ikke et fælles, stærkt brand for Scale-up Denmark. Denne opfattelse, som deles af flere af operatørerne, ser vi som den direkte konsekvens af operatørernes væsensforskellige incitamenter, fokus og tilgange i kombination med de store frihedsgrader som disse operatører har haft til arbejdet.

Implikationerne af denne konklusion er samtidig, at der er begrænset værdi i de aktiviteter i Scale-up Denmark, som skal understøtte det fælles brand, herunder nævner flere af operatørerne den fælles visuelle identitet, den fælles markedsføring af SUDK (se nærmere herom i afsnit **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.**) og afvikling af fælles konkurrence. Brandingen af SUDK skal være tilpasset målgrupperne for de enkelte centre, og det er derfor mere oplagt, at operatørerne primært varetager denne kommunikation støttet af Fællesfunktionen.

Hvis SUDK-programmet videreføres efter denne programperiode *med* offentlige midler er det efter vores vurdering mest oplagt at håndtere SUDK-brandet mere tydeligt som et 'paraply-brand', der tydeligt kommunikerer de fælles mål og værdier i SUDK. Men derudover primært fungerer som en mulig indgang for potentielle deltagere, som kan henvises til de enkelte operatører. I det omfang programmet videreføres *uden* offentlige midler, har vi ikke kunnet konstatere en fælles vilje blandt operatørerne til at abonnere på og bidrage til SUDK som overliggende brand. For at sikre, at ressourcerne på bl.a. markedsføring og branding bliver brugt i den resterende programperiode så hensigtsmæssigt som muligt mener vi derfor, at der hurtigst muligt skal træffes en overordnet, fælles beslutning om, hvorvidt eller hvordan SUDK-brandet ønskes videreført efter denne programperiode.

4.3 Målopnåelse

Opsamling på den aggregerede målopnåelse i Scale-Up Denmark, opdelt på hhv. bevillingen fra Region Syddanmark og fra Region Sjælland.

Til den foreløbige målopnåelse noterer vi os, at det screening og rekruttering fordeler sig nogenlunde jævnt over de 12 centre. Herunder kan vi dog konstatere, at der er forskel mellem centrene for **oplevelsesøkonomi** og **robotteknologi**, der begge er startet senere end de øvrige. Hvor det relativt hurtigt er lykkedes af få centeret for **oplevelsesøkonomi** op i fart, er der med to deltagere ikke endnu skabt synlige resultater i centeret for **robotteknologi**. Den primære forskel er efter vores vurdering, at man i centeret for **oplevelsesøkonomi** har formået at udnytte synergien til de to øvrige centre, hvori SE Next Step indgår, imens man i centeret for **robotteknologi** møder flere nye og komplekse udfor-

dringer, herunder målgruppens betalingsvilje og -evne samt vanskeligheder ved at skabe synergi til andre initiativer.

Tabel 8 Oversigt over resultater pr. 28. februar 2018 Scale-up Denmark

Specialiseringsområde	Det maritime område (MARCOD)	Smart Industri (NUPARK)	Cleantech (Accelerace)	Fødevarer (Accelerace)	Energi-effektive teknologier (SE Next Step)	Offshore industri (SE Next Step)	Sundheds- og velfærdstek. (Accelerace)	Oplevelseserhverv (SE Next Step)	Bioøkonomi og ind. sym-biose (Capnova)	Life science og biotek (Accelerace)	IKT (Accelerace)	Robot-teknologi (VH Syd)	Opnåede resultater til dato	Måltal pr. 31. februar 2018 i ansøgninger	Måltal i ansøgninger i hele projekt-perioden	Procentuel opfyldelse af slutmål
Etablering af et acceleratormiljø	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	13	92%
Rekruttering/screening af danske vækstvirksomheder	202	158	55	72	524	345	198	301	130	148	112	198	2.443	1.134	2.478	99%
Rekruttering/screening af udenlandske vækstvirksomheder	4	1	327	338	173	28	316	89	59	259	142	-	1.736	320	1.020	170%
Udvælgelse af deltagere til acceleratorforløbene	23	10	17	20	19	18	18	10	6	13	22	2	177	165	354	50%
Gennemførelse af træningsforløb og udarbejdelse af vækstplaner	6	5	7	12	8	9	4	-	2	4	11	-	68	125	331	20%
Fremskaffelse af ekstern finansiering	-	-	6.200.000	8.200.000	-	-	2.500.000	-	-	55.674.000	18.795.000	-	91.369.000	367.500.000	1.281.000.000	7%
Involvering af eksisterende virksomheder	3	7	12	7	12	12	5	12	5	10	8	-	93	46	89	104%

Output

Specialiseringsområde	Det maritime område (MARCOD)	Smart Industri (NUPARK)	Cleantech (Accelerace)	Fødevarer (Accelerace)	Energi-effektive teknologier (SE Next Step)	Offshore industri (SE Next Step)	Sundheds- og velfærdstek. (Accelerace)	Oplevelseserhverv (SE Next Step)	Bioøkonomi og ind. symbiose (Capnova)	Life science og biotek (Accelerace)	IKT (Accelerace)	Robot-teknologi (VH Syd)	Opnåede resultater til dato	Måltal pr. 31. februar 2018 i ansøgninger	Måltal i ansøgninger i hele projekt-perioden	Procentuel opfyldelse af slutmål
Antal virksomheder som modtager støtte (alle udvalgte deltagere)	6	5	7	12	8	9	4	-	2	4	11	-	68	156	350	19%
Anslået antal nye vækstvirksomheder	3	5	6	8	4	5	2	-	-	2	9	-	44	102	263	17%
Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (private virksomheders betaling)	974.774	838.000	913.500	1.566.000	1.000.000	1.125.000	522.000	-	198.292	522.000	1.435.500	-	9.095.066	15.549.750	41.299.750	22%
Anslået jobskabelse (efter 5 år)	148	68	172	231	237	81	58	-	3	60	406	-	1.464	569	1.551	94%
Anslået skabt omsætning (efter 5 år)	288.000.000	742.000.000	534.228.000	1.009.000.000	366.431.600	524.000.000	75.555.000	-	522.000.000	663.000.000	386.500.000	-	5.110.714.600	975.000.000	2.581.800.000	198%
Anslået skabt årlig eksport i kr.	188.200.000	464.000.000	472.700.000	1.009.500.000	228.650.000	302.800.000	65.800.000	-	500.000.000	228.050.000	274.500.000	-	3.734.200.000	487.500.000	1.290.900.000	289%

Herudover gør målopnåelsen det tydeligt, at rekruttering af internationale virksomheder har været vanskeligt. Særligt har SE Next Step og Accelerace gjort en indsats på dette område, og der er i alt screenet 1.736 udenlandske virksomheder, ud af et samlet mål for hele perioden på 1.020, uden at resultaterne efter vores vurdering står mål med indsatsen.

Fremskaffelse af ekstern finansiering

I de fem centre, hvor Accelerace er operatør, har man arbejdet målrettet for at fremskaffe kapital til deltagerne, og det er i de fem centre lykkedes at allokere 91 mio. kr. til deltagerne, hvilket er 7 % af det samlede mål for hele perioden. Målopnåelsen er endnu ikke opgjort for de øvrige centre. Særligt for iværksættere giver fremskaffelsen af kapital en indikation af, om det lykkes at udvikle virksomhederne. Samtidig er det vores vurdering, at indikatoren ikke i sig selv er retvisende for den kompleksitet, spørgsmålet om samarbejde med investorer er forbundet med for mere etablerede virksomheder. Med andre ord er fremskaffelse af kapital ikke i alle tilfældet målet for de medvirkende etablerede virksomheder, men kvalificeringen af beslutningen herom er værdiskabende i sig selv.

Antal deltagere og vækstvirksomheder

Opgørelsen af outputmålet om medvirkende deltagere viser, at de tolv centre med en samlet målopnåelse på 19 % stadig er et stykke fra at nå målet om 350, der har modtaget støtte via acceleratorforløb. Til gengæld følger forventningerne til antallet af nye vækstvirksomheder med en marginal negativ afvigelse på 2 procentpoint forventningerne. Disse måltal understøtter således fortsat forventningen om, at 75 % af deltagervirksomhederne vil udvikle sig til vækstvirksomheder. Her er det dog væsentligt at bemærke, at dette alene omhandler virksomhedernes forventning, og ikke den faktiske effektskabelse.

Forventningerne til den nominelle jobskabelse ligger med 94 % af det samlede mål på 1.551 nye fuldtidsjobs aktuelt over det forventede niveau. Når dette sammenholdes med forventningerne til antallet af nye vækstvirksomheder, viser det, at antallet af medarbejdere ved vækstperiodens begyndelse har stor betydning for, hvordan resultatskabelsen tager sig ud. Med målopnåelse på hhv. 198 % og 289 % er forventningerne til stigning i årlig omsætning og i årlig eksport, som de fremgår af vækstplanerne, langt over forventningerne til den samlede målopnåelse. På tværs af de evalueringer vi har gennemført af projekter under regionalfondens prioritetsakse 2, kan vi konstatere, at forventningerne konsekvent afspejler det mest optimistiske scenarie i deltagervirksomhederne, og ofte overstiger de forventninger, virksomhederne giver udtryk for i spørgeskemaer og interviews. Med andre ord afspejler forventningerne til den fremtidige effekt typisk en ideel situation, hvor deltagervirksomhederne profiterer af de mest gunstige kontekstuelle forhold, og vi anbefaler, at man tolker realiseringen af disse måltal om forventningerne til fremtidig vækst med dette in mente.

4.4 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 ar-

bejde 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 de virksomheder, som på evalueringstidspunktet har gennemført forløb med en af de 12 operatører. 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 47 deltagere, hvoraf 30 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 64 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke et meget solidt grundlag for at beskrive den nuværende effektskabelse i Scale-up Denmark, men tallene kan alligevel bruges til at give indikationer af den forventede effektskabelse i projektet.

4.4.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potentiale 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 deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter. For at belyse potentialet for effektskabelse, er virksomhederne derfor blevet spurgt til deres hidtidige udbytte af deres scale up forløb.

Tabel 9 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for effekter

Hvor tæt har jeres medvirken i Scale-Up Denmark bragt jeres virksomhed på nedenstående former for udbytte...	Konkret udbytte /ny praksis	Øget indsigt eller muligheder afklaret	Vores interesse er vakt	Har ikke fået dette udbytte	Ikke relevant / ved ikke
Kontakt til vidensinstitutioner, som kan tilføre jer viden til videreudvikling af jeres forretning/produkt	21 %	27 %	27 %	18 %	6 %
Samarbejdsmuligheder med andre virksomheder i jeres værdikæde eller økosystem	26 %	19 %	48 %	0 %	6 %
Samarbejde med en stor virksomhed (+250 ansatte)	45 %	6 %	23 %	10 %	16 %
Styrket forretningsmodel med forbedret mulighed for at generere overskud	19 %	45 %	29 %	3 %	3 %
Tiltrækning af investeringer fra mulige investorer	26 %	32 %	23 %	6 %	13 %
Nye markedsføringskanaler	19 %	19 %	35 %	13 %	13 %
Nye kunderelationer (f.eks. via samarbejde om produktudvikling)	19 %	32 %	32 %	6 %	10 %
Rekruttering af medarbejdere baseret på virksomhedens kompetencebehov	32 %	16 %	19 %	13 %	19 %
Nye investeringer (f.eks. i produktionsapparat, kompetenceudvikling)	39 %	13 %	23 %	3 %	23 %
Etablering af professionel bestyrelse	29 %	10 %	16 %	6 %	39 %
Adgang til testfaciliteter	42 %	3 %	6 %	0 %	48 %

Hvor tæt har jeres medvirken i Scale-Up Denmark bragt jeres virksomhed på nedenstående former for udbytte...	Øget indsigt / muligheder afklaret	Interesse er vakt	Har ikke fået dette udbytte	Ikke relevant / ved ikke
Forståelse for vores egen forretning	93 %	7 %	0 %	0 %
Indsigt i efterspørgsel og markedstrends i Danmark	58 %	31 %	0 %	12 %
Indsigt i efterspørgsel og markedstrends på mindst ét eksportmarked	56 %	28 %	0 %	16 %
Øget indsigt i muligheder for specialisering og differentiering i markedet	64 %	24 %	0 %	12 %
Øget forståelse for ledelsens rolle og ansvar	64 %	9 %	0 %	27 %
Indsigt i virksomhedens fremadrettede behov for nye kompetencer	77 %	19 %	0 %	4 %

Netværk

Netværk til andre aktører er centralt for at skabe stærke økosystemer omkring virksomhederne i scale up forløb, som kan styrke deres udvikling og vækst. Som beskrevet tidligere, har de store virksomheder og mentorer eller videnspersoner en central rolle i de netværk der opbygges, da de kan bidrage med erfaringer og

perspektiver, som ellers ikke ville være tilgængelige for vækstvirksomhederne. I spørgeskemaundersøgelsen har virksomhederne angivet hvilke kontakter og samarbejder har fået udbytte af i deres forløb, og her har en relativt lille andel af respondenterne angivet at kontakt til vidensinstitutioner har tilført værdi til deres forretning. Ud af de 30 respondenter der har besvaret spørgeskemaet, har 21 procent svaret at de har fået konkret udbytte af samarbejde med en stor virksomhed i deres forløb. Til sammenligning angiver 26 % af respondenterne at de har fået udbytte ud af at samarbejde med andre virksomheder inden for deres værdikæde eller økosystem, mens hele 45 % har fået konkret udbytte ud af deres samarbejde med store virksomheder i deres forløb. Disse tal understøtter således rapportens tidligere pointe om, at særligt de store virksomheder er med til at skabe værdi for de deltagende virksomheder i forløbene.

Viden om egen forretning

Mange af de adspurgte virksomheder angiver på nuværende tidspunkt, at de har fået stort udbytte af i forløbene i form af øget indsigt i deres egen virksomheds markedet, udviklingspotentiale og begrænsninger. Hele 93 % af respondenterne har således angivet at de har fået øget indsigt i deres egen forretning. 64 procent har fået øget indsigt i muligheder for specialisering og differentiering i markedet, og 77 procent af virksomhederne har fået en bedre forståelse for hvilke kompetencer de mangler i deres virksomhed. Kombinationen af at virksomhederne er blevet klogere på udviklingsmuligheder for deres egen forretning, og samtidig har fået en bedre forståelse for hvad det kræver af deres egen virksomhed at realisere det i form af nye kompetencer, peger på at der i forløbene er skabt et godt grundlag for at udvikle virksomheden i en retning hvor der kan skabes øget vækst og jobskabelse. Trods det relativt begrænsede datagrundlag indikerer disse tal således at der er god mulighed for effektskabelse i Scale-up Denmark, selvom der ikke på baggrund af disse tal, kan siges noget om hvor store effekter forløbene kan skabe.

Vækstforudsætninger

Virksomhederne i scale up forløbene skal sættes i stand til at skabe udvikling af deres egen virksomhed. Her viser vores spørgeskemaundersøgelse en positiv tendens i, at 64 procent af virksomheder angiver, at de enten har fået konkret udbytte eller øget indsigt i form af en styrket forretningsmodel med forbedret mulighed for at generere overskud. I tillæg hertil, angiver 39 % at de har fået konkret udbytte i form af nye investeringer. 51 procent angiver desuden at de enten har fået konkret udbytte eller øget indsigt i nye kunderelationer i forbindelse med deres forløb, hvilket tyder på at netop tiltrækning af investeringer og kontakt til nye kunder er områder hvor forløbene i Scale-up Denmark giver værdi.

4.4.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 50 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 33 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. Besvarelserne er på niveau med de øvrige projekter under regionalfondes prioritetsakse 2, som vi har evalueret.

Tabel 10 Deltagernes forventninger til effekt

<i>Deltagernes konkrete forventning til positiv udvikling i effekter som følge af deltagelse i SuDK</i>	<i>Andel virksomheder med positiv forventning</i>
Årlig omsætning	50 %
Eksport	47 %
Antal nyansatte	63 %

Virksomhedernes konkrete forventninger er dog mere moderate, idet 50 % forventer stigning i virksomhedens årlige omsætning som følge af deres deltagelse. Med forbehold for det begrænsede respondentgrundlag er dette bemærkelsesværdigt lavt, når dette ses i lyset af de effektforventninger, der fremgår af opgørelsen af outputmålene. Herunder bemærker vi særligt, at der ikke er konsistens mellem forventningen om at 75 % af deltagere jf. deres vækstplan forventer at udvikle sig til vækstvirksomheder, imens halvdelen af deltagerne angiver i spørgeskemaet, at de ikke forventer øget omsætning. Begge opgørelsesmetoder er behæftet med betydelig usikkerhed, men spændet mellem effektforventningerne bør anspore til kritisk refleksion om deltageres udbytte af forløbene.

Tallene i tabellen ovenfor viser desuden, at 3 virksomheder forventer en mindre jobvækst som følge af deres deltagelse, uden samtidig at forvente en øget omsætning. Efter vores vurdering er der ikke umiddelbart konsistens i besvareelserne, men da der er tale om en mindre effektforventning på i alt fire nye jobs, er det sandsynligt, at jobvæksten kan opstå med udgangspunkt i virksomhedernes nuværende omsætning.

Figur: Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

<i>Deltagernes gennemsnitlige forventning til effekten af deres forløb</i>	<i>Gennemsnitlig forventning</i>
Årlig omsætning (mio. kr.)	10,3
Eksport (i mio. kr.)	8,1
Antal nyansatte	3,9

Selvom andelen af deltagere der har konkrete forventninger effektskabelse er moderat, er den nominelle forventning til effekt relativt høj, hvilket efter vores opfattelse matcher ambitionsniveauet i SUDK. Den gennemsnitlige forventning til stigning i årlig omsætning ligger med 10,3 mio. kr. over målet på ca. 7,4 mio. kr. per forløb. Forventningen til eksport og antal nyansatte ligger lavere i forhold til forventningerne på hhv. 3,7 mio. kr. i eksport og 4,4 nye jobs per forløb. Med det begrænsede respondentgrundlag in mente, tegner der sig et billede af, at andelen af virksomheder med konkrete vækstforventninger er lavere end forventet, mens de konkrete forventninger hos de virksomheder der forventer en virkning overstiger forventningerne. Efter vores vurdering bør man se forventningerne til screening og rekruttering i lyset af dette. Først notere vi os, at rekrutteringsprocessen ifølge operatørerne har været sværere og mere ressourcetrækkende end forventet. Andelen af deltagere uden konkrete vækstforvent-

ninger indikerer, at screeningsarbejdet ikke har skabt sikkerhed for effektpotentialet hos deltagerne. Samtidig kan der være opstået en utilsigtet incitamentstruktur for operatørerne, hvor fokus på at nå det forventede antal deltagere har betydet at man har slækket kravene for deltagelse.

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: Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse

Opnået og forventet samlet udbytte (N= 350)	Estimeret	Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I alt
Årlig omsætningsstigning	Maksimum ¹	21,4	3.275	3.296
	Minimum ²		1.782	1.803
Antal nyansatte	Maksimum ¹	18,0	1.122	1.140
	Minimum ²		611	629
Årlig eksportstigning	Maksimum ¹	0,0	2.756	2.756
	Minimum ²		1.499	1.499

Note: Estimaterne 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 forventninger svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar. (n=30)

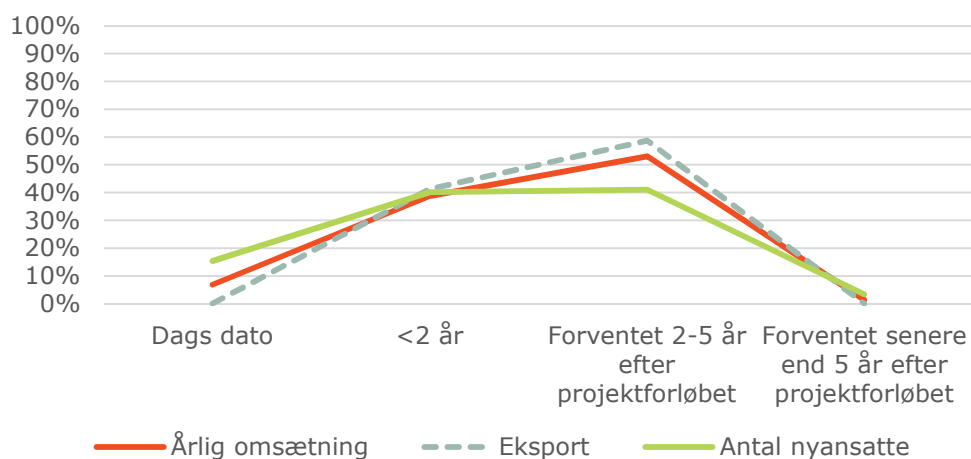
Deltagernes svar viser at hvis estimat holder er opfyldelsen af effektmålene ikke udenfor rækkevidde, omend det kræver, at deltagerne fremadrettet har større forventninger til vækst end det har været tilfældet indtil nu. Samtidig vil effektskabelsen afhænge af, at man formår at rekruttere det ønskede antal deltagere. Med tanke på, at det på nuværende tidspunkt er lykkedes at rekruttere 19 % af det ønskede antal deltagere, er det vores vurdering, at dette er en væsentlig barriere for effektskabelsen.

De største udfordringer ligger i at sikre den ønskede jobskabelse, hvor selv ikke det mest optimistiske scenarie i fremskrivningen lever op til effektmålet på i alt 1.551 nye jobs. I forhold til øget omsætning og eksport er forventningerne dog mere optimistiske. Her vil selv den mindst optimistiske fremskrivning sikre, at projektets effektmål for eksportstigning opnås, mens det kræver den mest optimistiske fremskrivning sikre at projektets mål for omsætning nås. Disse tal underbygger pointen om, at selvom en stor andel af de virksomheder vi har spurgt ikke forventer effekt af forløbene, er der forventninger om meget omfattende effekt blandt de projekter som har forventninger om øget omsætning, eksport og jobs som følge af forløbene.

Tidshorisont for effekter

Vi har belyst tidshorisonten for den forventede effekt hos deltagervirksomhederne. Opgørelsen viser, at deltagerne forventer den primære effekt vil opstå 2-5 år efter deres deltagelse. Dette skiller sig ud fra en række af de øvrige projekter, som vi tidligere har evalueret under regionalfondens prioritetsakse 2, hvor deltagerne typisk forventer en hurtigere effekt. Som udgangspunkt ser vi ikke dette som en udfordring, men understreger behovet for forankring og investeringer i virksomhedens kompetencer til selv at fortsætte den udvikling der anspores i SUDK.

Figur: Overblik over deltageres forventninger til timing af effektskabelsen



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

5 Evaluering af Fællesfunktionen

Som aftalt med opdragsgiverne for henholdsvis temaevalueringen af 'Flere Vækstvirksomheder' og evalueringen af bevillingen til Scale-up Denmark som del af den fælles evaluering af den regionale vækstindsats, præsenterer vi nedenfor vores evaluering af programmets Fællesfunktion særskilt. Fremdriftsbeskrivelsen i forhold til de opstillede måltal for bevillingen er præsenteret i ovenstående afsnit og præsenteres derfor ikke igen i nedenstående evaluering.

5.1 Baggrund

Nedenfor omtales kort de krav og forventninger, der i opdraget stilles til operatøren for fællesfunktionerne.

Markedsføring

Operatøren skal effektivt brande programmet og skabe en koordineret og stærk markedsføring af hele Scale-up Denmark programmet på tværs af de forskellige regionale acceleratormiljøer. Operatøren skal samlet set styrke markedsføring end de regionale acceleratormiljøer hver især ville kunne skabe.

Denne markedsføring skal endvidere sikre den globale rekruttering af potentielle vækstvirksomheder til Scale-up Denmark, herunder gennem en årlig international konkurrence. De enkelte miljøer kan vælge selv at gennemføre konkurrencer samt selvstændig markedsføring, men timing og form skal koordineres med fællesfunktionerne. Operatøren for fællesfunktionerne skal endvidere stå for en årlig kåring, hvor den eller de bedste virksomheder fra de forskellige acceleratormiljøer udvælges og konkurrerer om titlen som Årets Scale-up virksomhed.

Koordinering, kvalitetssikring og resultatopfølgning

Hovedformålet med at samle fællesfunktionerne under én operatør er at sikre koordination nationalt set på tværs af regionerne og de tilsvarende acceleratormiljøer. Således skal operatøren for fællesfunktionerne samarbejde med de enkelte miljøer for at fastlægge og sikre samme høje standard i alle miljøerne. Dette gøres bl.a. ved, at operatørerne sikrer vidensudveksling på tværs af miljøerne, så erfaringerne med forløbene i hvert acceleratormiljø bliver til gavn for hele Scale-up Denmark. Fællesfunktionerne skal desuden med henblik på

benchmarking sammenligne og beskrive de ydelser, som de forskellige acceleratormiljøer tilbyder virksomhederne, ligesom de skal opsamle viden og læring om virksomhedernes performance efter deltagelsen i elitetræningsforløbene. Målet for dette er at få større viden om, hvordan virksomhederne udvikler sig efter accelerationsforløbene, eksempelvis målt på overlevelse, vækst og beskæftigelse. Desuden skal fællesfunktionerne udarbejde og gennemføre løbende tilfredshedsmålinger blandt de deltagende virksomheder.

5.2 Implementering af Fællesfunktionen

Evalueringen af SUDK's Fællesfunktion er overordnet disponeret efter hovedopgaverne hos Fællesfunktionen. Vores evaluering af Fællesfunktionens arbejder er derfor inddelt i følgende afsnit: Organisering af Fællesfunktionen, Benchmarking, Videndeling, Kvalitetssikring og resultatopfølgning samt Kommunikation og markedsføring.

5.2.1 Organisering af Fællesfunktionen

SE og Insero varetager i fællesskab opgaven som operatør for Fællesfunktionen for Scale Up Denmark. Vi har gennem evalueringen af Fællesfunktionen konstateret, at operatørerne for de 12 centre under SUDK helt overordnet oplever en positiv dialog med Fællesfunktionen, og at Fællesfunktionen går konstruktivt til opgaven. Operatørerne bag Fællesfunktionen tilgår opgaven med stor seriøsitet og arbejder proaktivt med løsningen af de mangeartede opgaver, der ligger i rollen. Fællesfunktionens opgavevaretagelse er dog udfordret af en række forhold, som skyldes dels selve konstruktionen bag Fællesfunktionen som operatør i SUDK, dels interne forhold. Flere af de udfordringer og svagheder, vi peger på i denne evaluering, kan i et vist omfang tilbageføres til disse forhold, som vi derfor kort indleder med at opridse.

Tidspunkt for etablering af Fællesfunktionen

Grndlæggende er det efter vores opfattelse uhensigtsmæssigt, at Fællesfunktionen blev etableret samtidigt med centrene i SUDK. Flere af Fællesfunktionens opgaver fordrer reelt, at man har haft tid og lejlighed til at udvikle og fastlægge redskaber og metoder, som skal benyttes som led i Fællesfunktionens tværgående aktiviteter. Visse af de udfordringer, vi nedenfor fremhæver, i blandt andet Fællesfunktionens kvalitetssikring og markedsføringsopgaver, kan i større eller mindre omfang tilbageføres hertil.

Dobbeltrolle for operatøren bag Fællesfunktionen

Fællesfunktionen skulle derudover ifølge opdraget varetages af en operatør, der samtidig varetog operatørrollen i et af centrene.

"Fællesfunktionerne drives af en aktør, der ligeledes varetager styringen af mindst et regionalt acceleratormiljø. Dette skal sikre, at operatøren har de rette kompetencer i forhold til de regionale miljøer, ligesom det sikrer en stærk sammenhæng mellem træning, rekruttering, branding, videnopsamling og national koordinering."

Rationalet bag dette er som sådan fornuftigt: at indsigt i acceleratorforløb og udfordringerne heri vil styrke Fællesfunktionens opgavevaretagelse. Hvorvidt dette hensyn bør veje tungere i forhold til de svagheder, der ligger i denne dobbelt-rolle, er vi dog ikke helt overbeviste om. For det første har Fællesfunktionen savnet gennemslagskraft over for de øvrige centeroperatører, da der ikke i funktionen har ligget muligheder for at stille krav eller sanktionere. Operatøren for fællesfunktionen har selv oplevet at skulle træde varsomt og reelt agere 'duks' blandt center-operatørerne. En ekstern operatør ville formentlig være i en langt bedre position til at igangsætte aktiviteter og fastlægge redskaber på tværs af centrene uden at kunne kritiseres for at pleje egne interesser. For det andet er det tydeligt for os, at de kompetencer, der kræves af operatøren for Fællesfunktionen er væsensforskellige for de kompetencer, en stærk operatør for et acceleratormiljø skal have, herunder særligt kompetencer inden for markedsføring og kvalitetssikring/evaluering.

Uklar ekstern rollefordeling

Fællesfunktionens koordinatorrolle har ydermere været vanskeliggjort af, at der ikke fra start i SUDK har været skabt en klar rollefordeling mellem Fællesfunktionen og andre aktører. De mest markante eksempler herpå er markedsføringsdelen, som vi vender tilbage til senere, hvor arbejdsdelingen mellem center-operatørerne og Fællesfunktionen har været uklar; samt kvalitetssikringen, som i vidt omfang har overlappet med tilknytningen af COWI som ekstern evaluator. I begge disse tilfælde har Fællesfunktionen dog ageret proaktivt med henblik på at finde kompromiser og løsninger på disse overlap.

Intern organisering

Endelig har Fællesfunktionen været udfordret af den klassiske problematik med at sikre en tæt, fælles opgavevaretagelse på tværs af to forskellige organisationer bag opgaven, SE Next Step og Insero. Samarbejdet, som vi i øvrigt oplever som tæt og generelt velkoordineret, har bygget på en arbejdsdeling, hvor SE Next Step primært varetager markedsføringsdelen, mens Insero eksempelvis har haft den primære opgave med benchmarkingen. Dette har reelt betydet, at der ikke har været sammenfald af personer, der direkte varetager acceleratorrollen og den ansvarlige for videndeling via benchmarking-rapporterne sådan som det var tiltænkt i opdraget. Fællesfunktionen er dog selv opmærksom på dette og har arbejdet på dette via tættere dialog og videndeling.

Centrenes vurdering af Fællesfunktionen

Ovenstående udfordringer har forskellige implikationer, som vi skal vende tilbage til. Men det er væsentlig her at understrege, at de øvrige centeroperatører også er bevidste om ovenstående udfordringer og flere har af samme grund udtrykt, at de ikke finder rollen som operatør for Fællesfunktionen misundelsesværdig. Som allerede nævnt er det dog generelt holdningen blandt operatørerne, at Fællesfunktionen tilgår opgaven seriøst og konstruktivt. Flere giver dog også udtryk for, at Fællesfunktionen i nogle tilfælde er et 'forstyrrende mellemlid' mellem operatørerne og Region Midtjylland. Og de fleste oplever, at Fællesfunktionen til tider er for vag og tilbageholdende i sin kommunikation og koordination med operatørerne, og at Fællesfunktionens værditilbud til operatørerne fremstår utydeligt. Noget af baggrunden herfor skal findes i organisatoriske og strukturelle forhold, som er behandlet ovenfor, mens andre er af mere indholdsmæssig karakter, hvilket vi vil prøve at præsentere i de nedenstående underafsnit under overskrifterne.

5.2.2 Benchmarking

En væsentlig del af Fællesfunktionens arbejde har ligget i de foreløbigt to benchmarking-rapporter, som indeholder en beskrivelse af de enkelte centres arbejde og en tværgående sammenligning heraf. Rapporterne, og i særdeleshed den seneste, fremstår efter vores vurdering meget gennemarbejdede og udførlige, hvilket også anerkendes af flere af center-operatørerne. Vi har dog gennem evalueringen identificeret en række mulige forbedringspotentialer, som vi kort vil fremhæve her.

Uklar målgruppe

Først og fremmest står det ikke klart, hvem der er målgruppen for benchmarking-rapporterne, og herunder hvad det overordnede formål med dem er. I opdraget stilles der følgende krav til Fællesfunktionen:

"Fællesfunktionerne skal med henblik på benchmarking sammenligne og beskrive de ydelser, som de forskellige acceleratormiljøer tilbyder virksomhederne, ligesom de skal opsamle viden og læring om virksomhedernes performance efter deltagelsen i elitetræningsforløbene."

Dette mener vi egentligt bliver indfriet glimrende af benchmarkingrapporten. Men spørgsmålet om, hvem målgruppen for disse sammenligninger er, står stadig ikke helt klart. Den meget deskriptive tilgang, som kendetegner rapporterne, er således primært værdiskabende for opdragsgiver og projektets administrative følgegruppe, der ønsker et indblik i programmets implementering. Hvis den primære målgruppe derimod er tænkt som operatørerne med henblik på videndeling, er rapportens nuværende udformning kun af begrænset værdi. Flere af center operatørerne har således via interview givet udtryk for, at de ikke reelt har læst rapporterne, og i endnu mindre grad anvendt rapporterne til inspiration i deres eget arbejde.

Rapporterne opleves at være for langt fra det konkrete arbejde i centrene og på et for overordnet plan, hvilket flere operatører har undret sig over netop fordi Fællesfunktionen som forfatter for rapporten selv er involveret i flere acceleratormiljøer og derfor forventes at have bedre forudsætninger for at adressere mere konkrete og operationelle emner end en ekstern.

Der synes at være en gennemgående holdning, at hvis benchmarking-rapporterne reelt skal tjene et videndelingsformål på tværs af operatørerne, skal rapporten være kortere og langt mere operationel. Heri ligger også, at rapporterne skal være mindre deskriptive og i langt højere grad fokusere på de mest kritiske udfordringer i centrene og de foreløbige bud på løsninger heraf.

Grundlaget for at ændre på rapporternes indhold er dog efter vores vurdering, at der træffes en fælles beslutning i den administrative følgegruppe om, hvem der er den primære målgruppe for rapporterne er. Vi gør i den forbindelse opmærksom på, at center-operatørerne oplever at bruge mange ressourcer på både Fællesfunktionens benchmarking-rapporter og COWIs evaluering uden at få et egentligt udbytte heraf. Se anbefaling 13.

Sammenligning af centrene

Som citeret ovenfor er det et centralt mål med rapporterne at sammenligne (*benchmark*) centrene. I denne forbindelse er det vores vurdering, at de valgte parametre primært anvendes til deskriptive formål i rapporten, og kun i begrænset omfang egner sig til komparativ analyse. Dette vurderer vi også som en af årsagerne til, at rapporten ikke opleves som tilstrækkeligt værdiskabende for operatørerne. For det første er der behov for at anlægge et relevans-kriterium i forhold til sammenligningsparametrene: 'Vurderes pågældende parameter som centralt for centerets resultatskabelse og forankring? Og hvorfor?' For det andet bør der tilstræbes et 'most similar system design', hvor der er størst mulig varians på de forklarende (uafhængige variable). Dette er ikke tilfældet i de foreløbige benchmark-rapporter illustreret af nedenstående tabel, der sammenligner indholdet i centrene forløb.

Tabel 11 Eksempel fra benchmarking-rapporten på komparativ analyse

Indhold i træningsforløb	Maritim industri	Agroindustri & industri 4.0 symbose	Offshore industri	Ergeledeleke teknologier	Fællesvarer	Cleantech	Informations- og kommunikationsteknologi	Life Science & Biotechnologi	Sundheds- og velfærdsteknologi	Smart industri	Opfølgelses-økonomi	Robotteknologi
Længde af forløb, forventet (mdr.)	6-8	4-12	5	5	6	6	6	8-12	6	6-9	5	4-12
Længde af forløb, realiseret (mdr.)	8	7,5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7	N/A	N/A
Virksomheder per batch/år, forventet	7-8	9-11	10	10	10	10	12	7-10	10	6-9	10	10
Virksomheder per batch, 1. runde (antal)	6	5	9	8	6	4	4	2	2	5	N/A	N/A
Specialiseret forløb til virksomheden	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tilknytning af mentor/foretningsudvikler til den enkelte virksomhed	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ekspert/netværk involveret i forløbet												
- Interne personer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Nationale eksperter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Større virksomheder/corporates	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Internationale eksperter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Alumni	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Investorer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Rådgivere	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Rådgivere	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aktiviteter i træningsforløb												
- Campus	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Workshop/Albe	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Milestonesmøder	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- 1:1 rådgivning/træning	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Pitch træning	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Præsentation for investorer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- Forløb med internationale partnere	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inddragelse af konkurrence			✓	✓							✓	

I forlængelse af spørgsmålet om sammenligning mener vi, at man i fremtidige benchmarking-rapporter bør genoverveje valget af internationale benchmarks. De to valgte er som sådan interessante, men er vanskelige at sammenligne med SUDK, fordi rammevilkårene er væsensforskellige. Der er tale om to internationale, private aktører med stærke brands, som er uafhængig af offentlig medfinansiering. Flere af operatørerne har interviewet med dem udtrykt en interesse for sammenligning med europæiske offentligt medfinansierede acceleratorprogrammer, som deler mål og udfordringer med SUDK.

Opstilling af læringsmål og anbefalinger

Vi opfatter det som positivt, at Fællesfunktionen giver bud på 'læring', 'hypoteser' og 'anbefalinger' sidst i rapporten. Efter vores vurdering er der dog et stort uudnyttet potentiale til at gøre mere ud af denne del. Hvad er det vigtigt at udlede læring om fra implementeringen af SUDK-programmet i de enkelte centre? Og hvorfor? I det nuværende format er vi ikke overbeviste om, at det er de mest centrale områder, der behandles – hvor central betydning har det eksempelvis, om en operatør gør brug af virtuelle forløb? Der er meget læring at hente, men hvilke områder er især kritiske at udlede læring om i forhold til videreførelse af SUDK. Se anbefaling 14.

5.2.3 Videndeling

Forum for videndeling Adspurgt om Fællesfunktionens indsats for at understøtte videndeling på tværs af centrene henviser de fleste operatører til de fælles møder med den administrative følgegruppe for SUDK. Operatørerne giver dog samstemmende og uafhængigt af hinanden udtryk for, at dette forum ikke er velegnet til videndeling. De oplever disse møder primært som afrapporteringsmøder over for opdragsgiverne, og ikke at de bidrager til egentlig erfaringsudveksling mellem centrene. En af de årsager, der nævnes flere gange er netop det, at opdragsgivere medvirker i møderne, hvilket hæmmer den åbne og ærlige dialog om udfordringerne. I stedet efterspørges mindre fora mellem operatørerne, hvor der kan ske erfaringsudveksling inden for specifikke tematikker. Oprindeligt har der planer om at etablere erfa-grupper inden for forskelligområder, hvilket flere af aktørerne ifølge egne udsagn har efterspurgt iværksættelsen af. Omvendt er det Fællesfunktionens opfattelse, at der ikke har vist sig tilstrækkeligt interesse for disse grupper fra operatørernes side, hvorfor dette aldrig kom ud af starthullerne. Vi må i denne forbindelse nøjes med at konstatere, at der er forskellige udlægninger heraf, men noterer os dog samtidig, at Fællesfunktionen nu faktisk *har* etableret et forum for markedsføring.

Fællesfunktionens
facilitering af videndeling

Det er den generelle opfattelse, at Fællesfunktionen reelt ikke er lykkede med at facilitere videndeling på tværs af centrene. En del af forklaringen skal formentlig findes i uklarheden om målgruppen for benchmarking-rapporterne som nævnt ovenfor. Samlet set er det dog oplevelsen hos de fleste operatører, at den primære videndeling sker bilateralt mellem operatørerne uden om Fællesfunktionen. Det vil i denne forbindelse bemærke, at det samtidig ikke er vores vurdering, at efterspørgslen efter videndeling er den samme på tværs af operatørerne, hvilket vanskeliggør opgaven. Vi vil dog opfordre til, at Fællesfunktionen én gang for alle får taget en åben diskussion af behovet og formatet for videndeling, så der kan ske en endelig forventningsafstemning om denne opgave under Fællesfunktionen. Se anbefaling 15.

5.2.4 Kvalitetssikring og resultatopfølgning

Manglende fælles
tilgang til evaluering

Selvom en af fællesfunktionens centrale opgaver er at medvirke til at sikre en ensartet resultatopfølgning på tværs af centrene, har dette været vanskeliggjort af, at nogle af centrene anvender deres egne spørgeskemaer og progressionsværktøjer som et led i opgaveløsningen og mulighederne for at justere løbende i indsatsen. Dette er et nødvendigt redskab for disse operatører i forhold til deres tilrettelæggelse af forløbene, men en tidligere koordination af en fælles tilgang til opfølgning ville have skabt bedre forudsætninger for at varetage opgaven med kvalitetssikring og resultatopfølgning.

Selvom operatørerne anvender deres egne værktøjer, er det vores opfattelse, at der burde være fastlagt nogle fælles tværgående performance-parametre, som operatørerne kunne have indarbejdet i deres egne design. Dette ville også have givet de operatører, som ikke selv har disse værktøjer, en hjælp til at samle systematisk op på deltagernes performance og udbytte af forløbene. Her spiller to faktorer, omtalt i afsnittet om organisering ovenfor, formentlig en negativ rolle: dels at Fællesfunktionens operatør kan kritiseres for ikke at have en neutral til-

gang til de mest optimale værktøjer og målemetoder (fordi de selv er operatører for centre i SUDK); dels at Fællesfunktionen ikke har haft tid til at udvikle disse redskaber forud for etableringen af de øvrige centre. At sidstnævnte ikke udgør hele forklaringen mener vi understøttes af, at der trods alt i dag eksisterer et fælles spørgeskema til måling af deltagernes udbytte på tværs af centrene. I denne forbindelse har Fællesfunktionen dog medvirket proaktivt og konstruktivt i at understøtte COWI procesmæssigt i udviklingen af dette spørgeskema. Implikationen af, at der ikke blev udarbejdet et design for løbende monitorering af performance fra start har været, at spørgsmålet om performance har været reduceret til 1) en tilfredshedsmåling alene baseret på NPS (Net Promoter Score) og 2) opsamling på centrenes indikatorskemaer til Erhvervsstyrelsen.

Sidstnævnte har været et irritationsmoment hos flere af operatørerne, da de har oplevet, at både Fællesfunktionen og Region Midtjylland har bedt om statusrapportering i forhold til de opstillede måltal. Dette spørgsmål har dog allerede været drøftet og adresseret med de berørte aktører, og Fællesfunktionen har i dette henseende været løsningsorienteret på samme måde som det har været tilfældet i forbindelse med at koordinere udsendelse og indsamling af surveys i forhold til COWI som ekstern evaluatør.

5.2.5 Kommunikation og markedsføring

Målgruppe og fokus for kommunikationen

Fællesfunktionens arbejde og rolle i forbindelse med kommunikation og markedsføring deler en række karakteristika og dermed udfordringer med de øvrige opgaver under Fællesfunktionen beskrevet ovenfor. Først og fremmest er det ikke tydeligt, hvem der er den primære målgruppe for Fællesfunktionens kommunikationsindsats. I opdraget er beskrivelsen af Fællesfunktionens kommunikationsindsats centreret om markedsføringsindsatsen, hvis primære formål er at styrke rekrutteringen af danske og udenlandske deltagere. Gennem vores interview giver operatørerne dog generelt udtryk for en oplevelse af, at Fællesfunktionens primære målgruppe er bevillingsgiver og de politiske beslutningstagere. I den forbindelse nævnes især de ressourcer, som Fællesfunktionen bruger på nyhedsbreve og har brugt på den afviklede konkurrence. En hurtig gennemgang af nyhederne på den officielle hjemmeside for SUDK bekræfter os i, at der i hvert fald kommunikeres emner, som i overvejende grad må vurderes at have interesse for netop bevillingsgiver og det politiske niveau, herunder eksempelvis nyheder om SUDK-operatørernes status på KPI'er i kontrakten ift. antal rekrutterede virksomheder m.v. Operatørerne efterspørger et langt større fokus på potentielle deltagervirksomheder, og eventuelt potentielle investorer og større virksomheder i markedsføringen. Se anbefaling 16.

Formidling af succes historier

Særligt vigtigt for rekrutteringen af nye virksomheder er som nævnt tidligere i rapporten formidlingen af succeshistorier fra de foreløbigt gennemførte forløb. Vi kan i den forbindelse konstatere, at Fællesfunktionen har opdateret hjemmesiden med links til alle virksomheder, der har deltaget i SUDK. Dette er dog efter vores opfattelse ikke i sig selv nok til at vække interesse hos andre potentielle deltagere. Vi vil derfor foreslå, at man fokuserer på at formidle disse virksomheders udbytte af forløbet og positive oplevelser med acceleratorforløbet. Ifølge nogle af operatørerne har man allerede leveret en række artikler om succeshi-

strier, som imidlertid ikke har været anvendt. Dette tyder på en styrket dialog og forventningsafstemning om denne del af kommunikationsindsatsen.

Langsigtet planlægning af markedsføringsaktiviteter

Flere af operatørerne har i forbindelse med interview fremhævet et ønske om større grad af koordination om deltagelse i markedsføringsaktiviteter. Forespørgsler fra Fællesfunktionen har forekommet flere operatører at være meget på ad hoc basis, hvilket har ført til en efterspørgsel efter mere langsigtet planlægning og et ønske om bedre varsler. Eksempelvis i form af et årshjul eller strategisk kommunikationsplan med planlagte aktiviteter. Der har siden vores dataindsamling været gennemført møder i en tværgående kommunikationsgruppe på tværs af operatørerne, hvorfor dette muligvis allerede er adresseret.

6 anbefalinger

I dette afsnit præsenterer vi vores anbefalinger på baggrund af evalueringen for henholdsvis hele SUDK-programmet (afsnit 6.1) og anbefalinger specifikt til Fællesfunktionen (afsnit 12).

6.1 Generelle anbefalinger

1 Afdæk målgruppen for hvert økosystem nærmere

Vi konstaterer, at rekrutteringen af deltagervirksomheder til centrene i Scale-up Denmark gennemgående har begrænset afsæt i analyser af erhvervsstrukturen i de enkelte økosystemer, herunder karakteristika af de individuelle økosystemernes sammensætning af virksomheder ift. parametre som virksomhedsstørrelse, -alder og væksthistorik. Vi har i evalueringen konstateret, at deltagervirksomhedernes karakteristika (særligt iværksættere vs. mere modne virksomheder) er tættere forbundet med den konkrete operatør og dennes forretningsmodel end med økosystemets særegne branchekarakteristika. Dermed er der en risiko for, at visse segmenter af økosystemernes virksomheder ikke tages i betragtning eller findes egnede i det SuDK-center, der dækker pågældende økosystem. Vi anbefaler derfor, at der foretages en grundigere analyse af erhvervsstrukturen i de 12 centres økosystemer med henblik på at skabe et klarere overblik over rekrutteringsgrundlaget, og så vidt muligt også indeholdende en vurdering af vækstpotentialet hos de forskellige virksomhedssegmenter. Vi vurderer, at denne opgave naturligt kunne ligge hos Fællesfunktionen og træde i stedet for en såkaldt 'benchmarkanalyse'.

2 Eksplicitering af centrenes rekrutteringsstrategier

Det ligger allerede i operatørernes opdrag, at de skal have udarbejdet en 'strategi for aktiv rekruttering af vækstvirksomheder'. Strategierne bør dog efter vores opfattelse indeholde mere end blot en plan for rekrutteringsaktiviteter. Vi anbefaler, at der i forbindelse med de enkelte centres rekrutteringsstrategier udarbejdes en analyse af spredningen i typer af deltagervirksomheder, som tydeliggør, hvor operatøren aktuelt har sine styrker eller eventuelle svagheder ifm. at sikre bred rekruttering – eksempelvis udfordringer ift. segmenter af målgruppen eller i forhold til geografi. Denne analyse kunne oplagt sammenholdes med den i Anbefaling #1 foreslåede analyse. Af denne årsag vurderer vi, at denne

opgave ligeledes naturligt ville høre hjemme hos Fællesfunktionen. For at undgå en ren deskriptiv analyse foreslår vi dog, at de enkelte center-operatører involveres, så årsagerne til eventuelle prioriteringer af virksomhedssegmenter belyses og inddrages i overvejelserne.

3 Monitorering af den geografiske spredning af rekrutteringen

I forlængelse af ovenstående anbefaling kan der tilvejebringes et bedre overblik over den geografiske fordeling virksomheder i målgruppen for programmet. Vi vurderer, at det udgør et centralt vidensgrundlag for sikring af programmets nationale udbredelse. Hvis det i den kommende periode ikke lykkes at sikre større geografisk spredning af deltagere, bør det efter vores opfattelse give anledning til overvejelser om at øge samarbejdet med de regionale væksthuse og lokale erhvervsfremmeaktører. Operatørerne skal dog understøttes i denne indsats, da flere af operatørerne ikke foreløbigt på egen hånd har formået eller ønsket at etablere tæt kontakt med væksthuse. Ansvar for at facilitere dette må derfor også løftes af gruppen af regionale bevillingsgivere, som vi vurderer har den bedste position til at sikre et samarbejde (via positive incitamenter, sanktioner eller KPI'er).

4 Udfordringen med rekruttering i center for Robotteknologi

En kortsigtet løsning vil være, at sænke den samlede pris på forløbet, ved at vælge private rådgivere med lavere timerate. Det er dog vores vurdering, at denne løsning vil svække udbuddet, og dermed gøre det endnu mere vanskeligt at synliggøre værdien over for målgruppen. Efter vores vurdering er det nødvendigt, at man i konsortiet styrker værditilbuddet i forløbet, og fokuserer på inddragelse af investorer og flere store virksomheder. Herudover bør man revurdere betalingsmodellen for virksomhederne, og med inspiration fra de overvejelser man har gjort sig i SE Next Step flytte virksomhedernes medfinansiering til et tidspunkt med større betalingsevne- og vilje. Vi anerkender, at konsortiepartnerne besidder kompetencer til at identificere og udvikle potentielle vækstvirksomheder i robotklyngen, men efterlyser kompetencer, der i praksis kan facilitere samarbejde mellem aktørerne i klyngen. Derfor anbefaler vi, at man revurderer konsortiets sammensætning.

5 International rekruttering

Tiltrækning af internationale deltagere er ikke en nødvendig forudsætning for succes med Scale-up Denmark, selvom det er et tydeligt ønske, at programmet skal gøres internationalt attraktivt. Selve etableringen af virksomhed i Danmark er forbundet med en række risici og barrierer for de udenlandske virksomheder, og mulighederne og incitament vil være klart størst blandt iværksættere. Samtidig er både rekruttering af internationale deltagere og selve forløbet forbundet med risici og udfordringer for operatørerne. På den baggrund anbefaler vi, at man genovervejer formålet med at rekruttere deltagere internationalt og herunder analyserer, om dette opvejer omkostningerne. I det omfang, at SUDK betragtes som et 'pilot-program', hvor nye virkemidler i en erhvervsfremmekontekst afprøves er det foreløbigt vores vurdering, at ressourcerne til international markedsføring og rekruttering generelt kunne anvendes bedre i et nationalt rekrutteringsprogram. Vi anbefaler derfor, at kravet til operatørerne om international rekruttering foreløbigt opgives. Dog kan der i visse centre stadig være en efter-

spørgsel i økosystemet efter internationale deltagere, hvilket programmet fortsat bør kunne rumme. Eventuelle midler øremærket til international rekruttering anbefaler vi i forlængelse heraf, at bevillingsgiver frigør til operatørernes generelle markedsføringsindsats.

6 Styrk konkurrence-delen eller frigiv midlerne til anden markedsføring

Vi ved, at Fællesfunktionen har faciliteret flere drøftelser af konkurrencen og ser os ikke i stand til i denne evaluering at levere en anbefaling ift. fastholdelse eller opgivelse af konkurrencen på baggrund af nye overvejelser, som operatørerne og bevillingsgiver ikke allerede har haft. Det er dog vores vurdering, at der enten skal anvendes flere ressourcer til markedsføring af konkurrencen samt pengepræmien, hvis konkurrencen fastholdes. Den udbredte oplevelse af, at konkurrencen primært afholdes til ære for politikere og bevillingsgivere skal udryddes ved at skabe en større markedsføringseffekt af konkurrencen for de deltagende virksomheder. Alternativt bør ressourcer allokeret til konkurrencen frigøres til andre former for markedsføring ifm. rekruttering af deltagere.

7 Styrket kobling til eksisterende klyngeorganisationer

Efter vores opfattelse ligger der i opdraget til centrene SUDK en klar hensigt om, at acceleratorforløbene skal gennemføres i tæt koordination med de eksisterende økosystemer. Dette er imidlertid ikke sket i tilfredsstillende grad i alle centre. Centrale årsager hertil er formentlig, at det hverken har været et krav, at eksisterende klyngeorganisationer skulle indgå aktivt i konsortiet bag centeret og/eller, at der ikke har været de fornødne incitamentstrukturer til stede for at understøtte et sådan samarbejde. Værdien af hele arbejdet med økosystemer i SUDK forringes efter vores opfattelse væsentligt, hvis ikke der i den resterende del af programperioden sker en tættere kobling mellem SUDK og de eksisterende klyngeorganisationer og økosystemer. Vi anbefaler derfor, at mulighederne for at stille krav om og/eller incitamenter for samarbejde mellem centrene og klyngeorganisationerne undersøges nærmere. Det bør være regionerne, der står bag denne afdækning, enten ved selv at foretage den, stille Fællesfunktionen denne opgave (eventuelt i forlængelse af en økosystem-analyse) eller udbyder opgaven til en tredjepart.

8 Modeller for samarbejde med større virksomheder

Det bør efter vores opfattelse være et helt centralt læringsmål i Scale-up Denmark, at der gennemføres en dybdegående erfaringsopsamling med samarbejdet med store virksomheder, som foreløbigt tegner til at være et af programets mest succesfulde virkemidler i flere centre. På den baggrund vil der være stor værdi i at opstille nogle overordnede modeller for samarbejder indeholdende en analyse af styrker og svagheder ved de pågældende modeller. Erfaringsopsamlingen bør indeholde alle aspekter af de store virksomheders medvirken, herunder selvfølgelig deres økonomiske incitament til deltagelse samt muligheder og risici i den forbindelse. Denne opgave kunne oplagt ligge hos Fællesfunktionen, som er den tværgående aktør, der følger de tolv centre og deres samarbejde med de større virksomheder på nærmeste hold.

9 Rekrutteringssamarbejde med erhvervsfremmesystemet

Ideelt set bør SUDKs centre integreres i det enstrengede erhvervsfremmesystem, så lokale erhvervsråd har kendskab til mulighederne i SUDK og kan gøre lokale virksomheder opmærksomme på muligheden. Ofte vil lokale erhvervscontorer dog typisk henvise virksomheder, som de vurderer at have et væsentligt vækstpotentiale, til de regionale væksthuse. Derfor bør der som minimum forsøges etableret en fødekæde fra væksthuse til SUDK-centrene. Som beskrevet i denne rapport er denne fødekæde dog i de fleste tilfælde i dag ikke-eksisterende. Vi anbefaler, at bevillingsgiverne stiller krav til alle operatørerne om at etablere en dialog med væksthuse, og at der så vidt muligt etableres en model for systematisk koordination mellem væksthuse og SUDKs operatører af henvisninger til SUDK. Formentligt skal dette ledsages af en styrket incitamentstruktur for væksthuse til at indgå i dette samarbejde. En del af løsningen kunne her være at honorere væksthuse for at henvise til scale-up centrene suppleret med et krav om, at virksomheder, der rekrutteres til væksthuses egne programmer, som minimum også eksponeres for muligheden for deltagelse i SUDK.

10 Samarbejdet mellem SUDK-centrene

Vi har i evalueringen konstateret faglige overlap mellem centrene forstået sådan, at en virksomheds produkt/ydelse lige så vel kunne knytte virksomheden til ét center som et andet. Dette anser vi for naturligt og i praksis uundgåeligt. SUDK savner dog en mere transparent struktur, der sikrer at virksomheden tilbydes et forløb i det center, som er mest relevant for den. Incitamentstrukturen tilsiger dog som beskrevet primært, at operatørerne rekrutterer virksomheder til egne centre. Vi anbefaler dog, at der gøres en indsats for større grad af viden-deling om de mulige deltagervirksomheder. Dette kunne være via bilaterale møder eller ved at lade en tredjepart i samråd med pågældende virksomhed vurdere, hvilket center, der har det mest relevante tilbud til den enkelte virksomhed. Fællesfunktionens tværgående rolle og indsigt ville gøre dem som en oplagt aktør, men eftersom de selv varetager centre og dermed ikke kan betragtes som uvildige, ser vi ikke dette som en mulighed. Vi anbefaler derfor, at bevillingsgiverne, hvis denne mulighed vælges, påtager sig at udpege en uvildig rådgiver til at foretage denne virksomhedsvurdering. En forudsætning for, at den øgede koordination lykkedes er dog formentlig (jf. ovenstående anbefaling), at nuværende KPI'er justeres/suppleres, så en operatør honoreres for at henvise virksomheder til andre operatører.

11 Indholdet af camps/kollektive aktiviteter

SUDK har som program et meget ambitiøst sigte og fokuseret forløb for deltagerne. Derfor kan man stille spørgsmålstejn ved, om de centre, der primært fokuserer på iværksættervirksomheder bør stille større krav til deltagernes grundlæggende viden og færdigheder inden for nogle af de tematikker, der tages op i kollektive forløb. Det er således vores vurdering, at der er et indholdsmæssigt sammenfald mellem en række af de temaer, der undervises kollektivt i SUDK, og som er centralt i de igangværende kompetenceudviklingsindsatser for iværksættere (prioritetsakse 1.1), som gennemføres i de fleste regioner. Vi anbefaler derfor, at bevillingsgiverne bag SUDK sætter fokus på indholdet af de kollektive camps via en kortfattet kortlægning, der belyser mulige overlap med

iværksætterprogrammerne. Dette kunne eventuelt udbydes som en afgrænset analyse, der samtidig kunne generere mere viden om efterspørgsel i kollektive forløb blandt iværksættere generelt og de potentielle vækstvirksomheder i SUDK. I forlængelse af den sådan undersøgelse anbefaler vi, at bevillingsgiver i dialog med operatørerne forsøger at afsøge muligheden for i højere grad at henvise potentielle deltagere i SUDK til iværksætterprogrammerne som forudsætning for deltagelse i SUDK, så der sikres et tilstrækkeligt videns- og kompetenceniveau, så fokus fra start kan være på skalering af disse virksomheders forretning.

12 Forankringen af Scale-up Denmark

Beslutningen om at videreføre en erhvervsfremmeindsats skal typisk træffes forholdsvist tidligt i programperioden for at sikre den bedst mulige tilrettelæggelse af den nye indsats. På samme måde er det vores vurdering, at en beslutning om eventuel videreførelse af Scale-up Denmark og formatet herfor skal diskuteres og besluttet snarest muligt. I den forbindelse ser vi to overordnede scenarier: Enten at SUDK-centrene videreføres på markedsvilkår af de operatører, der tror på forretningsmulighederne her, eller fortsætter som et samlet nationalt program og brand. Vælges første mulighed, vil det selvsagt være op til operatørerne at fastsætte målgruppe, finansieringsmodel, og en tæt koordination med erhvervsfremmeaktører som væksthuse og klyngeorganisationer kan hverken forventes eller kræves medmindre operatørerne ser en gevinst herved. Vi forudsætter dog, at flere af centrene i denne model ikke vil blive videreført.

Den alternative beslutning om at fortsætte SUDK som et nationalt program vil dog kræve en grundig revision af programmet som i til dels vil hænge sammen med nogle af de anbefalinger for indeværende programperiode, vi har præsenteret ovenfor. Hvis SUDK skal realiseres som et stærkt og internationalt anerkendt acceleratorprogram, er det nødvendigt at skabe et mere homogent program. Dette kan efter vores vurdering kun sikres ved at adressere flere af de ovenfor anførte anbefalinger, herunder særligt at:

- > Programmet og rekrutteringen hertil integreres langt mere med eksisterende erhvervsfremmesystem, herunder væksthuse, og at snitfladerne med konkurrerende programmer tydeliggøres og reduceres.
- > At der etableres en bedre fælles struktur for intern koordination af rekruttering mellem centrene. Eksempelvis via fælles screening og brug af CRM.
- > At der arbejdes målrettet med at integrere SUDK-centrenes arbejde med økosystemer i de eksisterende klyngestrukturer, hvor dette ikke allerede er tilfældet.
- > At der tilføres langt flere midler til markedsføring af SUDK som et fælles brand nationalt og internationalt. Og at Fællesfunktionens beføjelser som koordinator af denne indsats styrkes.

- > At der i langt højere grad sker en ensretning af forløbene og deltagernes egenbetaling med henblik på et mere klart, fælles værditilbud til virksomheder, som er nemmere at kommunikere.
- > At der træffes en beslutning om indsnævring af målgruppen, da dette har betydning for finansieringsmodellerne. Eventuelt ved at håndhæve kravet om proof-of-business strengere.

6.2 anbefalinger til Fællesfunktionen

Vi præsenterer i dette afsnit vores hovedanbefalinger til Fællesfunktionen baseret på vores evaluering i afsnit 5.

13 Målgruppe for benchmarking-rapporterne

Skal benchmarking-rapporterne primært anvendes til videndeling og inspiration på tværs af centrene? Eller skal de primært anvendes til at skabe indsigt i arbejdet under SUDK for andre end operatørerne. I dag tjener rapporterne i langt højere grad sidstnævnte formål end det første. Vi anbefaler, at der træffes en tydeligere beslutning om, hvem der er målgruppen for disse rapporter. I det omfang det besluttes at fastholde nuværende format anbefaler vi: 1) at der kommunikeres tydeligere om formål og målgruppe med rapporterne til centeroperatørerne, så de ikke har forventninger, der skuffes; 2) at der anvendes færre ressourcer til udarbejdelsen af rapporterne i lyset af, at de ikke anvendes i centrene. På den måde kan der frigøres ressourcer til en mere proaktiv videndeling mellem centrene faciliteret af Fællesfunktionen. Vi oplever en vis tilbageholdenhed blandt flere operatører ift. at medvirke i flere møder, så man kunne i den forbindelse overveje en model, hvor Fællesfunktionen i højere grad 'rykker ud' til centrene og på den måde faciliterer en videndeling om udfordringer på tværs af centrene.

14 Læringsmål i benchmarking-rapporterne

I modsætning til den eksterne evaluering udført af COWI har Fællesfunktionen en unik mulighed for at gennemføre en egentlig følgeevaluering, som løbende involverer operatørerne og opdragsgiver. For at sikre, at Fællesfunktionen i sin dataindsamling og analyse fokuserer på læringsopsamling af størst mulig værdi anbefaler vi, at Fællesfunktionen sammen med den administrative følgegruppe og operatørerne opstiller mål for, hvilke områder det er mest centralt at skabe læring om med SUDK i denne programperiode. Et eksempel herpå kunne være at gøre mere ud af opsamlingen på de forskellige finansieringsmodeller, der i øjeblikket afprøves. Tilstrækkeligt gode læringsmål kan både medvirke til at styrke relevansen over for operatørerne af benchmarking-arbejdet, og vil formentlig også overflødiggøre behovet for 'hypoteser' og 'anbefalinger', da dette løbende vil blive drøftet i dialog med centrene.

15 Afklaring af behov og format for videndeling

Der ligger en forventning til Fællesfunktionen om, at det skal facilitere videndeling på tværs af centrene. Denne opgave er dog indtil nu ikke rigtigt lykkedes. Vi anbefaler derfor, at der træffes beslutning om, hvorvidt det fortsat skal ligge i

operatørrollen for Fællesfunktionen at skabe videndeling på tværs af centeroperatørerne. Såfremt det besluttes at videreføre denne opgave, anbefaler vi, at Fællesfunktionen går i dialog om 1) Behovet for videndeling – hvilke emner (udfordringer) ønsker operatørerne *reelt* erfaringsudveksling om inspiration til.

NB: Denne afklaring kunne evt. kobles til nogle af program-anbefalingerne i nærværende evaluering: eksempelvis hvordan finder man en model for tættere kobling til erhvervsfremmesystemet? Bl.a. kunne Fællesfunktionen spille en central rolle i at etablere dialog og kommunikationskanaler med hele erhvervsfremmesystemet, så eksempelvis et regionalt Væksthus ikke kontaktes af seks forskellige operatører. Omvendt kunne Fællesfunktionen også facilitere videndeling og koordination ift. erhvervsfremmesystemet, idet det er vanskeligt for operatørerne at overskue de mange (konkurrerende) erhvervsfremmetilbud.

2) hvad er det mest velegnede format til at sikre denne videndeling? Skriftlig videndeling vurderer vi som utilstrækkeligt. Omvendt er der begrænset tilslutning til flere videndelmøder blandt visse operatører, hvorfor en mere oplagt model kunne være en slags 'rejseholds'-tilgang fra Fællesfunktionen.

16 Afklaring af fokus for markedsføringsindsatsen

Først og fremmest viser evalueringen et behov for tydeliggørelse af, hvem målgruppen for Fællesfunktionens kommunikationsindsats er. Operatørerne oplever som nævnt, at fokus på opdragsgiver og det politiske niveau er for tungtvejende i Fællesfunktionens arbejde med kommunikation. Vi anbefaler derfor, at Fællesfunktionen gennemfører en målgruppeanalyse for markedsføringsindsatsen, så ressourcerne kan allokeres herefter. Blandt de oplagte målgrupper er selvfølgelig potentielle danske og udenlandske deltagere (se dog anbefaling 5), investorer og større virksomheder. Samtidig mener vi, at man med fordel kan overveje, om der skal allokeres ressourcer til målrettet kommunikation blandt de centrale erhvervsfremmeaktører i landet med henblik på at synliggøre SUDKs value proposition og dermed styrke kendskabet til SUDK. Denne type markedsføring er oplagt at samle ét sted (hos Fællesfunktionen). I forlængelse heraf skal der ske en tydeligere arbejdsdeling mellem centrenes og Fællesfunktionens markedsføringsindsats. Fællesfunktionen er den eneste aktør med mulighed for at markedsføre det fælles narrativ for SUDK som brand.