

NOVEMBER 2020  
ERHVERVSSTYRELSEN

# TOURISM X

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**Pluss**

**COWI**



NOVEMBER 2020  
ERHVERVSSTYRELSEN

# TOURISM X

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630  
DOKUMENTNR. 200.S, 201.S  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 25.11.2020  
UDARBEJDET NVB  
KONTROLLERET MCC/MOBR  
GODKENDT LCPE



## INDHOLD

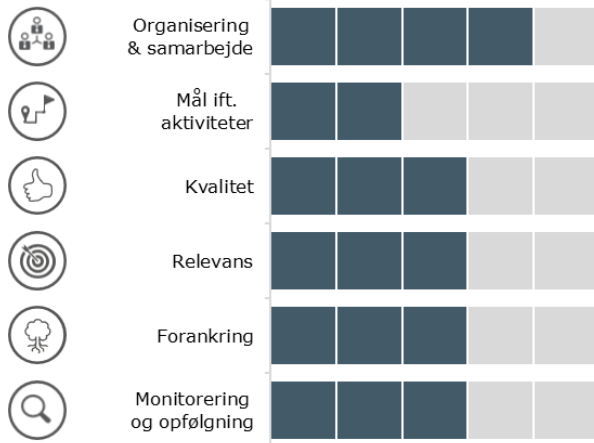
1	Resumé: Tourism X	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	11
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	11
5.2	Målopnåelse i forhold til output	12
6	Effektvurdering	14
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	14
6.2	Forventninger til effekter	15
6.3	Indsatsens effektmål	16
7	Anbefalinger og læring	17



# 1 Resumé: Tourism X

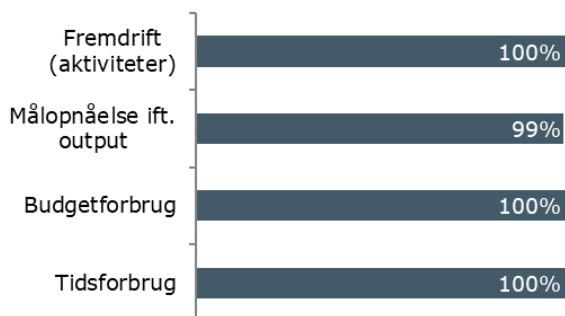
## Projektets implementering

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



Projektets organisering har været velfungerende og DKNT og WOCO har haft en klar arbejdsdeling. To hovedelementer i projektet har ikke været tilrettelagt hensigtsmæssigt fra begyndelsen: tænkningen om klynger (SPRINT-teams) var aldrig begrundet i virksomhedernes behov, og har derfor haft begrænset værdi, og hensigten med TourismXLab burde have været integreret i projektets første faser allerede, hvis der skulle være en større sandsynlighed for langsigtet værdi. Virksomhederne er generelt tilfredse og ser en klar værdiskabelse fra projektet. Forankringen er rimelig, og TourismXLab lever videre i regi af DKNT og WOCO. Monitoreringen har været tilfredsstillende via sprintjournaler, som er udfyldt mellem forskere og virksomheder, men har savnet mere tydelige opgørelser af innovationernes omfang, karakter og bidrag til for virksomhederne.

## Målopnåelse



Projektet har nået sine målsætninger for aktiviteter og outputs. Hele budgettet er blevet anvendt.

Projektet har haft flere deltagere end planlagt på Sjælland, men er ikke lykkedes med at komme helt i mål med antal deltagere i resten af landet.

## Effektvurdering



Estimat for deltagervirksomhedernes gennemsnitlige udbytte af projektet – efter projektet

Stigning i årlig omsætning (mio. kr.) **0,6 mio kr.**

Stigning i antal ansatte **1**

n=17

Virksomhederne forventer generelt ikke specielt store effekter. Noget af dette skyldes at der for mange deltageres vedkommende er tale om tidlige iværksættervirksomheder. Vi har dog også sorteret én meget succesrig virksomhed fra, som udgør en outlier i projektet og som forventer en stor vækst i de kommende år.

Kun 65 % af spørgeskemabesvarelserne fortæller om en forventet, forøget omsætning på baggrund af projektet.

## 2 Fakta om projektet

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

### Overordnet projektbeskrivelse

TourismX har til formål at styrke innovationskraften i turismeerhvervets små og mellemstore virksomheder. I projektet arbejdes der fokuseret og eksperimenterende med innovationsskabelse i krydsfeltet mellem virksomheder og videnspartnere. Arbejdet sker bl.a. i teams, der består af minimum 3 SMV'er fra turismebranchen, en videnspartner samt en repræsentant fra en "mentorvirksomhed".

Målet er, at projektet skal bidrage med konkrete produkter eller koncepter, der er testet blandt brugerne/kunderne og klar til at blive markedsintroduceret umiddelbart efter projektets afslutning. Derudover introducerer TourismX til sidst i projektet en åben vidensplatform for turismeinnovation, der dels vil dele både "best practice" og "failures" fra projektets innovationsforløb, og dels vil stille en række konkrete værktøjer til rådighed, der gør det muligt for andre SMV'er i turismebranchen at teste deres ideers markedsrelevans og kommercielle levedygtighed.

Projektets primære målgruppe er SMV'er med vækstpotentiale (scale-ups) og sekundært iværksættere og etablerede virksomheder. Innovationsforløbene er tilrettelagt med udgangspunkt i en såkaldt SPRINT-model, der er udviklet af Google, og som udmærker sig ved hurtig og involverende ideudvikling fulgt op af brugerfokuserede iterative testforløb.

Projektet er bygget op om fem aktiviteter:

- > Auditions: Turisme virksomheder pitcher deres ideer for et panel på auditions i hele landet
- > Etablering af SPRINT-teams: udgangspunkt i fælles ide, tema, udfordring, geografi eller andet
- > Gennemførelse af SPRINT-forløb: videreudvikling af ide, iterative testforløb samt distribution
- > TourismXTALKS: event hvor alle koncepter og prototyper præsenteres
- > TourismXLAB: anbefalinger og vidensplatform

I aktiviteten vedrørende SPRINT-forløb er der også et fælles kompetenceudviklingsspor, hvor nationale og regionale arrangementer klæder deltagervirksomhederne på ift. relevante emner inden for innovation og forretningsudvikling.

Ved siden af de ovenstående fem, planlagte hovedaktiviteter, har der været et vigtigt, individuelt spor, hvor enkeltvirksomheden arbejder for sig selv. Projektholder er Dansk Kyst- og Naturturisme (DKNT), der i tæt samarbejde med Wonderful Copenhagen (WoCo) afvikler projektets aktiviteter. Roskilde Universitet,



Syddansk Universitet og Aalborg Universitet deltager med forskere, der er specialiseret inden for turisme, oplevelsesøkonomi og innovation.

SPRINT-ideen, som er skrevet ind i ansøgningen, har skullet forstås sådan at man er inspireret af sprint-tænkningen inden for design-drevet innovation, men der har ikke i praksis været tale om samme komprimerede proces, som ligger i sprint-metoden.

Figur 1 Kort info om indsatsen.

FAKTA-BOKS		
>	<b>Tilskudsmodtager:</b>	TourismX
>	<b>Sagsbehandler:</b>	Daniel Ravn Paaske Jakobsen
>	<b>Finansieringskilde:</b>	Regionalfonden (ERDF)
>	<b>Indsatsområde:</b>	Innovations Samarbejder (ERDF-1)
>	<b>Samlet budget:</b>	DKK 20 mio.
>	<b>Bevillingsperiode:</b>	13.03.2017 – 29.2.2020

## 2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	→ Output	→ Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gennemførelse af auditions</li> <li>&gt; Sammensætning af 'SPRINT-teams'</li> <li>&gt; Gennemførelse af 'SPRINT-forløb'</li> <li>&gt; Gennemførelse af afsluttede 'Tourism-X-talks'</li> <li>&gt; Forankring via 'Tourism-X-lab'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Koncepter til nye innovative produkter/services er udviklet</li> <li>&gt; Innovationsniveauet er øget blandt SMV'er i turismesektoren</li> <li>&gt; Danske turismeaktørs internationale konkurrenceevne er styrket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Øget antal overnatninger i DK</li> <li>&gt; Øget omsætning i turismesektoren</li> </ul>

## 3 Overordnet status

Projektets innovationsforløb er blevet gennemført som planlagt og en række virksomheder står nu med forbedret afsæt for innovation eller med konkrete nye produkter eller forretningsmodeller klar til implementering.

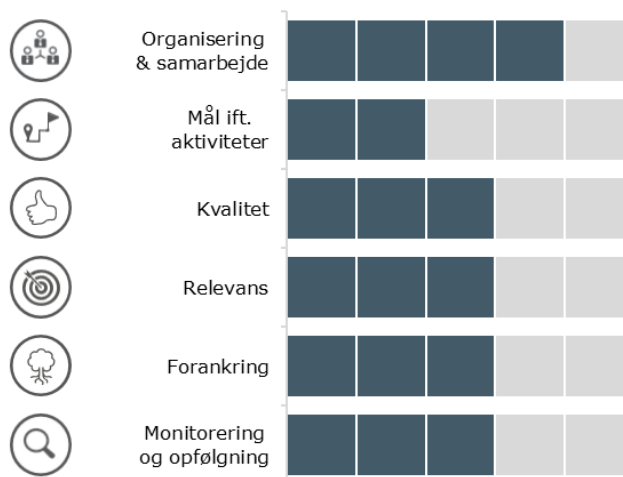
Projektet har forsøgt at organisere innovation med vægt på virksomhedssamarbejde (i det det, som senere er blevet kaldt 'klynger', frem for oprindeligt SPRINT-teams). Virksomhedssamarbejderne har dog haft meget forskellige karakter. I nogle klynger har man arbejdet meget tæt sammen om innovation – mens andre primært har et overlap i kraft af en fælles branche, fælles udfordring eller lignende. Projektet har ikke haft en helt ensartet måde at drive klyngerne på, og projektlederne hos DKNT og WOCO har i stedet støttet hvert SPRINT-team på den måde, der gav bedst mening for de deltagende virksomheder. Det har dog i alle tilfælde taget udgangspunkt i sprint-tænkningen eller 'double diamond'-innovationsprocessen. Projektet er endt med i højere grad at være en række virksomhedsspecifikke innovationsforløb med kollektive aktiviteter tilsat – frem for en kollektivt baseret innovationsproces, sådan som ansøgningen havde lagt op til.

Enkelte deltagere er faldet fra undervejs og har ikke fuldført deres innovationsforløb. Det er lykkedes at supplere op med deltagere undervejs, så antallet af virksomheder, der gennemgår et fuldt forløb, stadig matcher de oprindelige intentioner i projektbevillingen.

TourismXtalks og TourismXLab er afviklet, men lanceringen af TourismXLab blev dog udskudt (og dermed svækket) af corona-situationen, som gjorde det irrelevant at tale om turismeinnovation for en periode.

## 4 Projektets implementering

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



Organisering og samarbejde



**Projektet har haft en simpel og velfungerende organisering med DKNT og WOCO som delte projektledere, der har formået at levere et projekt med stor forløbskompleksitet.** Det er første gang DKNT og WOCO kører et fælles projekt. DKNT har haft ansvar for at håndtere deltagerne og klyngerne i Vestdanmark, mens WOCO har haft ansvar for de sjællandske. Den klare ansvarsfordeling har givet givet et handlerum for projektlederne, hvilket har fungeret godt. Projektet har haft velfungerende styregruppe, som har givet betydningsfuld sparring undervejs i projektet.

Begge parter har et stort netværk i branchen og formåede på ret kort tid i opstarten af projektet at få rekrutteret størstedelen af deltagerne (29 ud af 40). Særligt på Sjælland var det vanskeligt at nå rekrutteringsmålene indledningsvist. Parterne har haft delvist forskellige fokus i projektledelsen og WOCO har fx haft mindre fokus på at fastholde klyngetænkningen end DKNT. Begge projektledere har kørt forløbene med enkeltvirksomheder meget håndholdt, dvs. at forløbene har været unikke for den enkelte virksomhed og at de har udviklet sig efter behov, særlig ift. videninput, hen ad vejen. De to projektledere har også været drivende på arbejdet i klyngerne.

Projektet har haft et velfungerende samarbejde med videninstitutionerne, og har i løbet af projektet fokuseret intenst på at finde frugtbare måder at bringe forskerne og deres kompetencer i spil overfor virksomheder.

En vigtig del af organiseringen var pitchpanelerne, som blev brugt til at udvælge deltagere på de fem regionale auditions. De fungerede ikke helt efter hensigten ift. at kunne vurdere virksomhedernes reelle innovationsparathed og ejernes evne til at omstille sig til nye måder at arbejde på. Projektet vurderer ikke, at der er sket deciderede fejlrekrutteringer til projektet, men fortæller at fx nogle af ejerlederne har vist sig at være mindre forandringsparate og -kompetente

end man havde forventet. Projektet mener at innovationsniveauet er tilstrækkeligt i de gennemførte forløb, men frygter at nogle få af virksomhederne vil vise sig ikke at evne at implementere deres innovation. Projektholder har til kommende projekter tænkt sig at gøre rekrutteringsindsatsen anderledes ift. at fungere som reel screening af virksomhederne. Man vil bl.a. søge at arbejde eller interagere en smule mere med virksomhederne før de udvælges endeligt til forløb for at fornemme, om teamet i sidste ende også er det rigtige.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektet er skabt med flere elementer, som der kunne være usikkerhed om de reelt bidrager meningsfuld til projektets langsigtede mål, men den grundlæggende indsats ift. at øge enkelte turismevirksomheders innovationsevne giver fortsat god mening.** Projektet er skabt med tre hovedaktiviteter, hvor deres forventede værdiskabelse ville være lav eller i hvert fald vanskelig. Det drejer sig om TourismXTalks, TourismXLab og ideen om klyngerne (SPRINT-teams) som kernen i projektets implementering. Disse var alle udfordrede fra start fordi: a) Afsluttende events a la TourismXTalks meget sjældent skaber langsigtet værdi, b) Værktøjskasser, der skal være til rådighed (som TourismXLabs), har svært ved at finde konkret, løbende anvendelse, c) Ideen i sprint-teams ikke var understøttet af rekrutteringsprocessen, som primært var lagt an på at rekruttere en række individuelle virksomheder, der umiddelbart havde oplagt gavn af at indlede et innovationssamarbejde. Virksomheder kunne dog godt søge sammen, men det var et klart mindretal, der gjorde det.

Projektholdet lykkedes dog med at strukturere nogle af klyngerne rundt om meningsfulde fælles temaer, fx regulatoriske barrierer (om adgang til natur), om målgrupper (ift. natur-interesse) eller om spredning af turister (relevant for flere københavnske digitale start-ups). Klyngeideen har derfor opnået et vist rationale i projektet, men innovationsarbejdet er dog primært foregået i de enkelte virksomheder fx i samarbejde med de konsulenter og forskere, som var mest relevante. Således er relevansen ift. programmet beholdt, men projektets logik har foldet sig anderledes ud end tiltænkt. Det var indledningsvist en udfordring at få forskerne til at engagere sig i både individuelle og klynge-baserede forløb, men med et klart fokus på at sikre forskerne input med værdi for deres eget arbejde, lykkedes det alligevel.

Projektet evnede at få et stort fremmøde til TourismXTalks, men værdiskabelsen af et sådant arrangement har sjældent væsentlig værdi ift. at påvirke et projekts langsigtede mål. TourismX forsøgte dog at sætte en strategisk dagsorden via en eksternt indkøbt analyse, hvilket medvirkede til at give centrale brancheaktører en større forståelse for betydningen af start-ups i sektoren samt betydningen af samarbejde med nye aktører. Vi vurderer ikke, at arrangementet i sig selv har udgjort en trædesten til at igangsætte nye projekter eller skabe nye initiativer i branchen eller hos enkelt-virksomheder.

TourismXLabs blev lanceret sidst i projektet, men promoveringen blev udskudt grundet corona. Ideen i at have værktøjet liggende online er i sig selv ikke stærk, men hvis der skulle have været en chance for at det skulle have skabt værdi, burde værktøjerne have været formidlet og anvendt i løbet af projektet –

fx i et format målrettet de cirka 70 virksomheder, der ikke kom med i projektet, men som deltog i auditions.

Projektet har leveret et landsdækkende og regionalt kompetenceudviklingsspor, som understøtter virksomhedernes kompetence til generel forretningsudvikling uden for det specifikke innovationsprojekt. Dette mener vi er et stærkt tillæg til projektets fokus på innovationsprocessen for at sikre, at deltagerne står stærkt ved projektafslutningen og har forståelse fx for udvikling af deres forretningsmodel ved siden af deres produktinnovation.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne er meget tilfredse med den styring og den sparring, som DKNT/WOCO og vidensinstitutionerne har tilført deres innovationsarbejde, men de ser generelt ikke den store værdi i arbejdet i klyngerne.** Virksomhederne kommer generelt med blandede tilbagemeldinger ift. arbejdet i klyngerne. Specielt de nystartede virksomheder lader til at være glade for selve netværket, mens de fleste andre blot har været glade for at kunne dele tanker og inspirere hinanden (som i almindelige netværksaktiviteter også). Det er et fåtal, som har oplevet, at de har haft et reelt samarbejde i virksomhedsklyngen. Mange har faktisk heller ikke savnet det, men føler at kontakten til DKNT, WOCO og forskere har givet dem rigeligt input til at innovere, som de havde håbet. Der er skabt en stor værdi hos de enkelte virksomheder ift. at løfte deres innovationsevne.

De fleste virksomheder finder, at den store fleksibilitet i at kunne anvende forskerne ad hoc og efter behov var nyttig, mens andre gerne havde set, at de var et aktiv, der var tættere på hele tiden. Her har virksomhedernes ønsker altså været forskellige. Dette har DKNT/WOCO i stedet været, og virksomhederne er generelt glade for den styring, som de har foretaget også af noget af den enkelte virksomheds arbejde, fx i forhold til afprøvninger og test. Hvor virksomhederne selv har været drivende, har DKNT/WOCO været tæt på med kvalificeret sparring, som får stor ros. Det er dog vores indtryk, at de i enkelte tilfælde har spillet en lidt for aktiv rolle i at støtte op om fremdrift hos de deltagende virksomheder og dermed måske reduceret de pågældende virksomheders egen kompetenceopbygning.

Samlet set har det individuelt tilrettelagte arbejde været det, som har rykket virksomhederne mest.

Forskerinterviewene spejler at det var vanskeligt at opnå reel synergi imellem virksomhederne i klyngerne. De påpeger også at møder med enkeltvirksomheder var mere frugtbare for dem end klyngearbejdet.

Nogle virksomheder nævner, at det kunne være svært for dem at se forskellen på, hvad WOCO/DKNT bød ind med, og hvad forskerne bød ind med, når begge parter ofte var til stede på de samme møder. Nogle virksomheder har også oplevet et manglende overblik over, hvad der skulle ske i deres proces og efterspørger et tydeligere forløb eller en bedre projektplanlægning. Generelt lader det til, at virksomhederne var mest glade, når forløbet kunne planlægges rimelig præcis og stramt (dvs. over fx 2-4 måneder), men det betyder ikke, at nogle af de lidt længere forløb også har kastet stor tilfredshed af sig.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse

**Virksomhederne oplever generelt, at projektet har virket efter hensigten og øget deres innovationskapacitet fremadrettet – og hjulpet dem med at modne konkrete produkter eller løsninger på en måde, som de ikke selv havde evnet.** De kvalitetsproblemer, som vi bemærkede ift. at der fx ikke kom reelt samarbejde op at stå i klyngerne, skyldes måske primært, at selve virkemidlet 'virksomhedssamarbejde' ikke var relevant for alle virksomhederne (hvilket er problematisk givet, at det er det centrale virkemiddel). Virksomhedssamarbejdet har altså ikke skabt den merværdi, som det burde, men ideen om at tilrettelægge samarbejdet, så alle virksomhederne i en klynge får et eget produkt ud af samarbejdet, er som udgangspunkt en god tanke. Der er stor ros til muligheden for at anvende private rådgivere til at støtte op diverse aspekter af innovationsarbejdet fx teknisk, juridisk m.m..

Svarene i vores udsendte spørgeskema fortæller, at under halvdelen af de deltagende virksomheder vil søge virksomhedskonsortier eller samarbejde med vidensinstitutioner fremadrettet. Dette fortæller, at disse centrale virkemidler ikke har været relevante for alle deltagerne. Det giver umiddelbart god mening, at det ikke er enhver innovationsproces i turismen, der har nytte af en forskertilknkning – og i hvert fald ikke i det tilfælde, hvor forskeren skal udvælges fra en begrænset skare af faste vidensinstitutioner som i dette projekt. I virksomhedsinterviewene fortæller enkelte virksomheder også, at de ikke oplevede at den konkrete forsker var et godt match for dem. Andre vurderede, at de ikke var klar til samarbejde med forskere eller at det var irrelevant for deres specifikke innovation.

Overordnet har virksomhederne haft gavn af de supplerende workshops/kurser, som har givet dem et lidt bredere sæt af kompetencer fx ift. prissætning og fundraising.

Forankring af  
output

**Projektet er bygget op om en test- og afprøvningstænkning, som sikrer at virksomhederne kommer tættere på produkter og koncepter, der har et konkret marked, og projektet har på flere andre områder også søgt at skabe forankring.** Virksomhederne har opbygget konkret erfaring med at gennemløbe (dele af) et test- og udviklingsforløb, og nogle har også fået positive erfaringer med forskersamarbejder. En del af virksomhederne giver udtryk for, at de bruger visse værktøjer fra projektet i dagligdagen efterfølgende. Dette øger sandsynligheden for, at netop de virksomheder vil og kan arbejde videre med succes inden for innovationsdisciplinen. Forskerne kan de konkret opsøge igen og ellers kan de virke som værdifulde gatekeepere til øvrige samarbejder med vidensinstitutioner. Virksomhederne giver udtryk for, at netværket til DKNT, WOCO og vidensinstitutionerne er noget af det mest værdifulde, som de tager med sig.

Nogle virksomheder er blevet hjulpet til finansierings hos Innovationsfonden, mens andre via projektet har fået pitch-muligheder i relevante sammenhænge (fx TechBBQ). Det er dog kun et mindretal af virksomhederne (cirka en ottendedel), hvor det har været relevant med denne type aktivitet – særligt start-ups eller scale-ups i deltagereskaren. For andre virksomheder har projektet forsøgt at inspirere virksomhederne til at få sig en mentor eller få etableret et advisory board, der kan støtte deres forretningsudvikling. Variationen i behov og

relevante løsninger for virksomhederne afspejler diversiteten i deltagerfeltet og hermed også hvor håndholdt støtten til virksomhederne har været.

Projektet har langt hen ad vejen arbejdet fornuftigt med at understøtte de forskellige veje til forankring og langsigtet styrkelse af virksomhederne. Fx har man forsøgt at bygge bro til finansiering og nødvendigt netværk på TECHBBQ og ved at hjælpe med at søge finansiering, fx InnoBooster.

Projektet kunne dog godt have indeholdt en samlende slutleverance, hvor virksomhederne i et kort format samler et nyt pitch på deres opdaterede forretningsplan, samt en kort handleplan ift. at realisere værdien af produktet. Nogle af virksomhederne, som vi interviewede, følte fx for hurtigt at de løb ind i implementerings- eller skaleringsudfordringer, som de gerne ville have drøftet i projektets slutperiode.

TourismXTalks har næppe haft nogen forankringsmæssig værdi ift. projektets metoder, men kan have bidraget til styrke en samlet innovationsdagsorden i branchen – herunder skabe et særskilt fokus på behovet for start-up og deres rolle i innovation og innovationssamarbejder. Netop i kraft af dette nye, strategiske input til branchen, kan konferencen have haft en konkret værdi.

Vi har allerede berørt tidligere, at ideen i TourismXLab er yderst tvivlsom. I forhold til at sikre forankring af projektets metoder burde man have lanceret dele af værktøjet undervejs i projektet for at vurdere, hvad der viste sig at kunne skabe hjemmesidetrafik (og dermed værdi).<sup>1</sup> På dette punkt burde man have anvendt test-tænkningen – som også resten af projektet er bygget på. DKNT og WOCO anvender i dag værktøjerne i TourismXLab, så trods en lav grad af forankring i løbet af projektet, giver værktøjerne værdi i et fint omfang efter projektets udløb.

Monitorering og opfølgning



**Projektets monitorering er primært foregået via såkaldte sprint-journaler, som forskere og virksomheder, sammen har udfyldt – men også via meget tæt, løbende kontakt imellem DKNT/WOCO og deltagerne.** Vi fremhævede i midtvejsevalueringen at opfølgning foregik udpræget håndholdt ift. virksomhederne og de enkelte klynger. Det udgjorde ikke sig selv et problem et problem, men fraværet af en systematisk måde til på tværs at vurdere virksomhedernes fremdrift ift. innovationernes stade og potentiale, gør det vanskeligt at søge dybere læring om projektets virkemåde, fx om hvordan rekrutteringsprocessen og senere innovationsmæssig progression spiller sammen. En del af projektets læring om, hvordan værktøjer kunne bringes i spil overfor turismevirksomhederne, er indlejret i værktøjerne i TourismXLab.

Via den eksterne analyse, som indeholder elementer af evaluering, er disse emner blevet beskrevet på et makroplan for turismeøkosystemet, hvilket også har

<sup>1</sup> Projektet har ifm. rapportafslutningen fremsendt data, der viser at 1.483 har besøgt TourismXLab-siden på woco.dk, hvilket er et overraskende højt tal, når man tænker på at produktet ikke for alvor blev promoveret. Produktet blev klart mest søgt/læst i marts-april måned under nedlukningen af erhvervet. Den gennemsnitlige besøgstid er 47 sekunder.

en langsigtet værdi. Men analysen viser dog ikke noget nærmere om værdi for deltagerne. Aalborg-forskernes bogudgivelse, som indeholder en stor del af erfaringerne fra projektet, gør det heller ikke ud for dette evalueringsblik.

I vores øjne kunne projektet med fordel have holdt fast i dele af tænkningen, som var implicit i den 0-punktsmåling, som var indskrevet i ansøgningen. Fx havde det været relevant at kortlægge, hvilke metoder som virksomhederne har stiftet bekendtskab med og hvilke discipliner i innovationssamarbejder, som de føler sig klar til at arbejde videre med. Det kunne dreje sig fx om virksomheds-samarbejder, fundraising eller forskersamarbejder (hvor der dog er lidt info i denne evaluering – efter aftale med projektet).

Innovationshøjden i hver virksomhed er dokumenteret i sprintjournalerne, men vurderinger af forretningsmæssig værdi/potentiale udestår. Der er samtidig ikke foretaget en vurdering af, om der er tale om innovationer, der er nye for markedet eller blot for virksomhederne. Begge dele kan være gode, men ift. at generere læring om 'hvad der virker', mister man en mulighed, hvis man ikke skelner mellem disse. Det havde også hjulpet projektet til klarere at kunne vise sin værdiskabelse.



## 5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).



### 5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

**Status på evalueringstidspunktet er, at 100 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Region Sjælland				Øvrige regioner*		
Aktivitetsmål	Mål i projekt-perioden	Status	Mål-opnåelse i procent	Mål i projekt-perioden	Status	Mål-opnåelse i procent
A1: Auditions	1	1	100 %	4	4	100 %
A2: SPRINT-teams	2	2	100 %	8	8	100 %
A3: SPRINT-forløb	2	2	100 %	8	8	100 %
A4: TourismXTalks	0	0	100 %	1	1	100 %
A5: TourismXLab	0	0	100 %	1	1	100 %

Projektet har nået sine målsætninger på alle områder. I enkelte tilfælde faldt der en virksomhed ud af en klynge, hvor projektet er lykkedes med at finde en erstatning i form af en ny deltager, så det fortsat kunne give mening at mødes og arbejde i klyngen.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
<i>Sjælland:</i>			
Budgetforbrug (mio. DKK)	4	4,2	100 %
<i>Øvrige regioner:</i>			
Budgetforbrug (mio. DKK)	16	16,5	100 %
Tidsforbrug (måneder)	31	31	100 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet brugt alle sine økonomiske midler i forbindelse med projektets afvikling.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 99 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Region Sjælland			Øvrige regioner		
	Projek- tets Målsæt- ning	Status på eval- ueringstids- punktet	Pro- centvis målop- nåelse	Projek- tets Målsæt- ning	Status på eval- ueringstids- punktet	Pro- centvis målop- nåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	8	16	+100 %	32	30	94 %
B2: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner	8	16	+100 %	32	30	94 %
B3: Private investeringer som matcher offentlig støtte til innovations- og F&U-projekter	1.000.000	1.155.969	+100 %	4.000.000	4.687.023	+ 100 %
B4: Antal virksomheder der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger	6	16	+ 100 %	24	30	+ 100 %

Projektet er lykkedes med at rekruttere dobbelt så mange virksomheder på Sjælland som målsat. Dette er opnået selvom det indledningsvist var svært at rekruttere virksomheder på Sjælland via auditions. Undervejs i projektet blev

det dog muligt at rekruttere en række virksomheder fra området omkring Gissselfeld til et klynge-samarbejde. Her har den enkelte virksomheds produkt- og konceptinnovation ikke været adgangen til og udgangspunktet for projektet, fordi der ikke var en pitch-runde baseret på virksomhedernes egne idéer. Innovationsniveauet i den enkelte virksomhed er derfor nok lavere i dette samarbejde. Det er samtidig ikke lykkedes helt at nå i mål med rekrutteringen i de øvrige fire regioner, men målet er meget tæt på opnået.

De øvrige målsætninger er opnået.

## 6 Effektvurdering

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

### Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelsen 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 54 deltagere, hvor 17 har besvaret spørgeskemaet. Nogle virksomheder fik således tilsendt flere spørgeskemaer, men der er kun unikke svar. Det giver en svarprocent på 31 %. Data fra spørgeskemaundersøgelsen udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

#### Indsatsens potenti- ale for effekter

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

En af de afgørende forudsætninger er, om virksomhederne har udviklet en færdig forretningsmodel for det produkt, som de har udviklet i regi af indsatsen. Til dette spørgsmål svarer 71 % (12 af 17) 'Ja', mens de resterende 29 % fortæller, at det de forventer at dette er på plads på 'kort sigt'.

Nedenstående tabel viser svarende for to øvrige spørgsmål om, hvilken tilgang til samarbejde om innovation, som deltagerne tager med sig.

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

Forventer du at din virksomhed vil...? <i>Andel af virksomhederne, der svarer 'høj grad' / 'meget høj grad'</i>	Andel virksomheder
Samarbejde med videninstitutioner i fremtiden?	47 %
Indgå i virksomhedskonsortier i fremtiden?	41 %

(n=17)

Det er ikke overraskende, at ideen om udvikling i virksomhedskonsortier, ikke er slået stærkt igennem hos virksomhederne. Koncepter for klynger har været for

uskarpt implementeret i projektet og har fra start ikke haft en tydelig værdi-skabende funktion.

Det er mere overraskende, at så få af virksomhederne forventer at arbejde med vidensinstitutioner fremadrettet. Dette skyldes måske, at nogle af de input, som de har modtaget fra vidensinstitutioner, har handlet om innovationsdisciplinen i sig selv, hvor det kan være vanskeligt at rådgive på en måde, der ikke virker generisk. Herudover har flere af virksomhederne fortalt, at de havde svært ved at skelne input fra universiteter fra input fra WOCO/DKNT. Samtidig har det næppe været objektivt relevant som princip at tilknytte forskere til den enkelte virksomheds innovationsproces, da der ikke er nogen garanti for, at det sker med udgangspunkt i virksomhedens (u)erkendte behov.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Nedenfor fremgår respondenternes forventninger til effekter.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	65 %
Antal gæster	59 %
Antal ansatte	53 %

(n=17)

Hovedparten af de deltagende virksomheder forventer, at de kan øge deres årlige omsætning på baggrund af projektet. Det er umiddelbart positivt, men vi ville på forhånd have forventet at op mod 80 % af deltagerne ville have denne forventning. Corona-nedlukningen kan selvsagt have spillet ind i disse svar.

Af nedenstående tabel fremgår deltagerens gennemsnitlige forventning til effekten af projektet på hhv. årlig omsætning, stigning i årlig omsætning i eksport og antal nyansatte.

Figur 8 Deltagerens gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagerens gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0,6
Antal gæster	719,3
Antal nyansatte	1

(n=16)

Vi har udeladt én virksomhed fra databehandlingen, som er en digital virksomhed med markant anderledes forretningsmodel end gennemsnittet af deltagerne – og som er at anse for en outlier med 10.000 nye kunder og 5 millioner i ekstra omsætning.

De resterende virksomheder forventer en vækst i omsætning på 0,6 millioner og en vækst på 1 ansat i gennemsnit. Gæstetallet er vanskeligt at anvende, da flere af virksomhederne har en digital forretningsmodel, hvor det lader til at de har svaret på antal brugere i stedet for antal gæster. De to størrelser er ikke umiddelbart sammenlignelige.

### 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 9 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Region Sjælland				Øvrige regioner			
	Mål-sæt-ning i pro-jektpe-rioden	Mål-sæt-ning ef-ter pro-jektpe-rioden	Status på evaluate-rings-tids-punk-tet	Procent-vis målop-nåelse	Mål-sæt-ning i pro-jektpe-rioden	Mål-sæt-ning ef-ter pro-jektpe-rioden	Status på evaluate-rings-tids-punk-tet	Procent-vis målop-nåelse
C1: An-tal nye innova-tive virk-somhe-der	0	6	-	- %	0	24	-	- %

Note: - angiver, at projektholdet ikke samlet data ind efter projektet er afsluttet.

Projektets formelle effektmålsætninger, gælder først perioden efter projektafslutning, og derfor kan der ikke meningsfyldt opstilles en målopnåelse her.

Såfremt projektet havde gennemført egne evalueringer med fokus på præcist at forstå innovationsniveauet i virksomhederne, kunne disse informationer have været en nyttig indikator på om målsætningerne er sandsynlige. Vurderet ud fra de tidligere tilbagemeldinger ift. nye forretningsmodeller er der gode tegn på, at effektmålsætningerne vil blive nået.

## 7 anbefalinger og læring

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

### Læringspunkt 1

**Virksomhedssamarbejde om innovation er ikke virksomt, hvis ikke der er en entydig ankervirksomhed.** I meget erhvervsfremme er der en grundlæggende fornuftig tanke om at 2-3-4 SMV'er gerne skal arbejde sammen om at skabe innovationer, der ville være umulige for den enkelte virksomhed på egen hånd. Det er også tit en forudsætning i projekter som dette. Erfaringerne fra mange andre projekter er dog, at disse konsortier helst skal stykkes sammen, så de matcher visionen eller innovationsideen hos den centrale virksomhed i samarbejdet. Denne virksomhed skal ønske at drive samarbejdet og aktivt have et behov for at spille sammen med andre virksomheder, hvis mødet med de andre skal give samarbejdserfaringer, som reelt forbedrer evnen til at innovere på tværs af virksomhedsentiteter. Denne erfaring mener vi også er gjort i dette projekt, hvor man har sat virksomheder sammen i håbet om, at en givet fællesnævner kunne være udgangspunkt for innovationssamarbejde. Det har ikke vist sig tilstrækkeligt effektivt. Projektet kunne med fordel have anskuet hver virksomhed, der havde kvalificeret sig til projektet, som en ankervirksomhed, der efterfølgende skulle samle et innovationskonsortium, når ideen var valideret. Denne tilgang er faktisk afprøvet i to af klyngerne ifølge projektet.

Undtagelsen for dette læringspunkt har at gøre med klyngen, hvor man arbejder med at kortlægge og overkomme regulatoriske barrierer ift. adgang til natur. Det samarbejde lykkedes med at have en afgørende indvirkning på den retning, som virksomhedernes konceptudvikling kunne tage, og denne regulatoriske klarhed havde været vanskeligere at opnå på egen hånd.

### Læringspunkt 2

**Formidling af værktøjer til en bredere skare skal tænkes ind i projektet som en konkret, værdiskabende aktivitet frem for som en del af projektets formidling.** Vi har været meget kritiske over for ideen i TourismXLab i rapporten her. Værktøjerne kan forhåbentlig og givetvis give værdi efter projektet, men det er langt fra sikkert. Som tommelfingerregel bør en sådan aktivitet ikke afvikles medmindre det produkt, som man vil udvikle, er blevet testet i projektet. Hjemmesiden burde derfor være oprettet tidligt i projektet og have været igennem et par iterationer – akkurat som det er tanken med de deltagende virksomheders produkter. Projektet havde endda haft en spændende mulighed for at tilbyde innovationsværktøjer, anvendt hos deltagervirksomhederne, til de virksomheder, der i første omgang blev sorteret fra, og de mange, der senere henvendte sig. Til disse virksomheder havde en sparringssession om en værktøjskasse under løbende udvikling været et interessant tiltag for at se, om man faktisk kan støtte op om et højne innovationsniveauet med en relativt lille indsats som formidling af værktøjer.

### Læringspunkt 3

**Innovationssamarbejder indenfor turisme kan tilføre fordele relativt til mere individuelt organiseret innovation, men det kan være vanskeligt at**

---

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

**finde de rigtige synergier.** Virksomhederne, som har deltaget i projektet, ser i stærkt varierende omfang 'klynge'-sporet som værdiskabende. For nogle har det været en entydig fordel, men for hovedparten – og det er også forskernes perspektiv – har det mere været et interessant tillæg frem for en afgørende faktor i at skabe innovationen. Projektet har gjort sig anstrengelser for at matche virksomhederne bedst muligt ift. en fælles udfordring, fælles marked, fælles forretningsmodel m.m., men at det trods denne indsats ikke er lykkedes at finde et stærkt fælles spor i alle tilfælde, viser at det er vanskeligt at etablere disse. I det videre arbejde med at udforske, hvordan innovationssamarbejder kan være et værdifuldt virkemiddel, kan DKNT/WOCO og andre aktører, muligvis arbejde med større grupper af SMV'er (4-6) med lidt mindre fællesmængde, men hvor de fælles potentialer kan opstå i højere grad 1-1 inden for det (nu lidt større) innovationssamarbejde

#### Læringspunkt 4

**Værdiskabelsen i projektet kunne være belyst med simple opgørelser på tværs af virksomhederne.** Projektet har dokumenteret på udmærket og detaljeret vis, hvordan de enkelte virksomheder har bevæget sig i projektet via deres sprintjournaler. Set fra et eksternt perspektiv, er det dog vanskeligt at gennemskue, hvor *stor* eller *markant* værdi, projektet har bidraget til. Projektet kunne fx have arbejdet med at tydeliggøre innovationernes nærhed til marked, deres grad af nyhedsværdi (ny i virksomhed, ny i marked, ny i verden) og evt. beskrive konsekvenserne for virksomhederne ift. deres udviklingspotentialer. Dette skulle gøres relativt nøgternt og uden at forsøge at tage ansvar for mere end man kan. I bund og grund handler det om at vise, hvilken form for 'rejse', som man har hjulpet virksomhederne på. I en fremtidig sammenhæng kan sådan læring både bruges til at erkende, hvor man kan tilrettelægge metoder i projektet lidt anderledes for lige at få virksomhederne bragt til næste vigtige milepæl (fx ift. produktmodenhed) – eller til at lære om, hvilke typer virksomheder, man kan bringe længst, og denne viden kan inddrages i rekrutterings- og screeningsprocesser.

#### Læringspunkt 5

**En enkelt pitch-seance er ikke tilstrækkelig til at vurdere de nødvendige forhold hos den konkrete, mulige deltagervirksomhed.** I en pitch-seance skal panelet både nå at forstå forretningsideen og se virksomheden og den konkrete person, som pitcher for virksomheden, an. Det går oftest godt med denne type screening, men det er en vanskelig opgave at få tilstrækkelig klarhed over de nødvendige forhold. Projektet har derfor konkluderet, at man fremover må kræve at virksomhederne investerer lidt mere tid i på skrift (forstået som en art notat) at beskrive deres idé. Det tror vi vil være en god ide at forstå, hvor langt ansøger evner at gennemtænke sin idé på struktureret vis. Vi tror dog også at et projekt som dette vil have gavn af en såkaldt 'stage-gate'-model, hvor virksomheder skal kvalificere sig til at gå videre til senere stadier. Det kunne fx være efter en fase, hvor ideen valideres efter projektets metoder – og hvor man finder ud af om der er nok hold i den. Alternativt kan virksomheden stoppe i projektet eller søge at validere en justeret/pivoteret ide. Man kan også bruge coaching-seancer med virksomhedslederen til at finde ud af, om personen reelt har de personlige kompetencer, der skal til for at udvikle virksomheden i en innovativ retning. Det er en udfordring som mange ejerledere desværre sidder med.



## Bilag A Sådan scorer vi

**OVERORDNET**

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

**1. Implementering**  
(afsnit 4)

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

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

**2. Målopnåelse**  
(afsnit 5)

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

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

**3. Effektvurdering**  
(afsnit 6)

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

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