

FEBRUAR 2015  
REGION MIDTJYLLAND

# EVALUERING AF MIDTNET- PROGRAMMET

RAPPORT



FEBRUAR 2015  
REGION MIDTJYLLAND

# EVALUERING AF MIDTNET- PROGRAMMET

RAPPORT

PROJEKTNR. A56421  
DOKUMENTNR. 1  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 20.02.2015  
UDARBEJDET HWJO; MAWL  
KONTROLLERET PMSO, NVBE  
GODKENDT MAWL



# INDHOLD

1	Indledning	7
2	Evalueringsmetode	9
3	Midtnet-programmets grundlag	11
4	Netværksmodellen (organisering)	16
5	Implementeringen af Midtnet (metode)	22
6	Programmets resultater	28
7	Opsummering og next practices	33



# 1 Indledning

Stigende interesse for Kina

Kina er under udvikling til et videnssamfund og efterspørger i stigende grad *state-of-the-art* viden og løsninger på forskellige områder. Stigende investeringer i forskning og udvikling samt reformer gør Kina til et interessant marked. Styrkelse af dansk-kinesisk samarbejde har været en national prioritet gennem det seneste årti og flere danske virksomheder har orienteret sig mod det kinesiske marked. Region Midtjylland har siden 2003 (dengang Århus Amt) haft en samarbejdsaftale med bystyret i Shanghai og har siden styrket relationen gennem etablering af et repræsentationskontor i Shanghai i 2006 og indgåelse af blandt andet en samarbejdsaftale med Shanghai Science and Technology Commission.

Videnssamarbejde

Midtnet-programmet er udviklet med henblik på at anvende denne gode relation til Shanghai til fordel for regionens virksomheder. Midtnet bygger på en række projektsamarbejder mellem små og mellemstore virksomheder (smv'er) og vidensinstitutioner – såkaldte 'videnssamarbejder'. Formålet er at forbedre smv'ernes konkurrenceevne og samtidigt modne dem til fremtidige aktiviteter på det kinesiske marked. Region Midtjylland har derfor via en ekstern operatør gennemført Midtnet-programmet i to perioder og har på den baggrund høstet en række erfaringer.

Evalueringen af Midtnet

Regionen har derfor besluttet at lade programmet evaluere ved en ekstern evaluator og engagerede derfor i efteråret 2014 COWI til evalueringsopgaven. Hovedformålet med evalueringen er med afsæt i en analyse af organiseringen i programmets netværksmodel og anvendte metoder samt en synliggørelse af programmets overordnede værdiskabelse for deltagerne at levere input til en eventuel fortsættelse af Midtnet-programmet. COWI har derfor igennem dataindsamlingen fokuseret på at indhente indsigt i Midtnets 'best practices' såvel som bud på 'next practices' fra involverede parter og andre ressourcepersoner inden for dansk-kinesisk erhvervs-samarbejde. Dette præsenteres i nærværende rapport.

Evalueringsrapportens struktur

Da hensynet til at levere input til en fremtidig programperiode vægter højt i denne evaluering, bliver disse input og anbefalinger præsenteret løbende igennem rapporten. Efter en kort metodebeskrivelse (afsnit 2) beskriver vi først Midtnets grundlæggende principper og præmisser, og hvad de betyder for programmets gennemførelse (afsnit 3). Herefter følger en vurdering af Midtnets organisatoriske model, herunder særligt rollerne for de centrale aktører (afsnit 4). Dernæst fokuserer vi på styrker og svagheder ved selve implementeringen af Midtnet-programmet, herun-

der de anvendte metoder i programmet (afsnit 5). Analysen af programmets organisering og implementering følges op af en præsentation af de overordnede resultater, som programmets deltagere har fået af deres deltagelse. I rapportens sidste afsnit opsummerer vi rapportens konklusioner med særligt fokus på at opsamle input til en eventuel fremadrettet videreførelse af Midtnet.

## MIDTNET - BAGGRUNDSINFO

<b>Programmets operatør:</b>	Center for Idé og Vækst ved Teknologisk Institut og Center for Entreprenørskab ved Aarhus Universitet
<b>Programperiode:</b>	'Midtnet 1.0': juli 2010 til juli 2013 'Midtnet 2.0': juli 2013 til december 2014
<b>Antal projekter:</b>	24 (12 i hhv. Midtnet 1.0 og 2.0)
<b>Antal deltagere:</b>	Mere end 50 danske virksomheder og 9 danske vidensinstitutioner



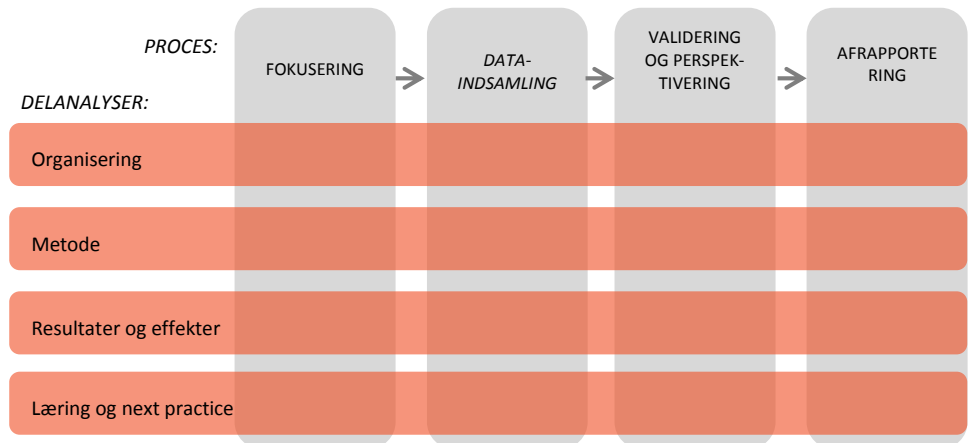
Evalueringens  
dobbelte formål

## 2 Evalueringsmetode

Overordnet har evalueringen haft to formål: Dels et bagudskuende formål, der relaterer sig til opsamling, dokumentation og evaluering af programmets gennemførte aktiviteter, resultatskabelse og erfaringer, dels et fremadrettet formål, der omhandler perspektivering af de hidtidige erfaringer og læring med henblik på at formulere input til en eventuel efterfølgende programperiode.

Evalueringen har omfattet fire delanalyser, der tidsmæssigt er gennemført omtrent parallelt. Selve evalueringsprocessen var opdelt i fire faser: fokusering, dataindsamling, validering/perspektivering samt afrapportering. I nedenstående figur illustrerer vi, hvordan delanalyserne behandles som tværgående i relation til evalueringsprocessen.

Figur 1 Evalueringsproces og delanalyser



### 2.1 Dataindsamling

Data til brug for evalueringen er indsamlet via tre metoder: individuelle interview, fokusgruppeinterview og internetbaseret spørgeskema.

Interview

Der er i forbindelse med evalueringen foretaget interview med repræsentanter fra: operatørteamet, Region Midtjylland, kinesiske samarbejdspartnere, Danmarks Eksportråd (DE), Innovation Center Denmark (ICDK) i Shanghai, GLOBALMidt-programmet, Danish Chinese Business Forum, Region Sjællands program 'Kina

Vækst' samt naturligvis medvirkende vidensinstitutioner og virksomheder. Interviewene er gennemført som gruppe- eller individuelle interview og har i alt omfattet mere end 20 personer.

Survey

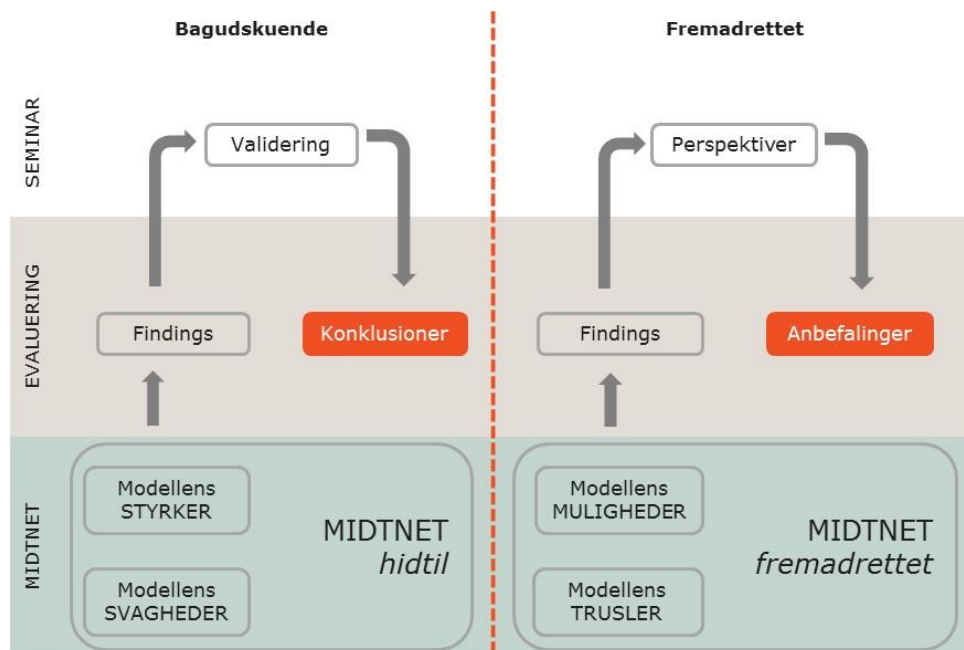
Der er desuden udsendt en survey til de vidensinstitutioner og virksomheder, der har deltaget i forløb under Midtnet 2.0. Spørgeskemaundersøgelsen er udsendt til 42 respondenter i efteråret 2014 og har en svarprocent på 71 % (90 % blandt vidensinstitutioner og 66 % blandt virksomhederne).

**2.2 Seminar**

Validering i en kreds af interessenter

Efter endt dataindsamling er såvel det kvalitative som det kvantitative materiale analyseret, og foreløbige findings er identificeret. Med henblik på validering og perspektivering af evalueringens foreløbige konklusioner har vi i samarbejde med operatørteamet og Region Midtjylland afholdt et seminar med deltagelse fra virksomheder, vidensinstitutioner, regionale og kommunale interessenter samt eksperter inden for Kina-fokuserede aktiviteter for danske virksomheder. På dette seminar, som blev afholdt hos Teknologisk Institut i Aarhus 13. januar 2015, har deltagerne diskuteret findings og er kommet med værdifulde input til de konklusioner og anbefalinger, der præsenteres i denne evalueringsrapport.

Figur 2 Illustration af relation mellem evaluering og seminar



Alle observationer, findings, konklusioner og input til fremadrettede justeringer i Midtnet-programmet, som præsenteres i denne rapport, er baseret på en tværgående analyse og syntetisering af al indsamlet data, herunder input fra deltagere ved det afholdte seminar. Medmindre andet eksplicit fremgår, er rapportens pointer derfor baseret på generelle input fra vores samlede datagrundlag. Fortolkningen og præsentationen heraf står dog alene for COWIs egen regning.

Vi vil gerne her takke særligt Region Midtjylland og programmets operatørteam for at facilitere og bistå med at muliggøre dataindsamlingen.

### 3 Midtnet-programmets grundlag

Grundlaget for en retvisende og anvendelig evaluering af Midtnet-programmet er en fyldestgørende forståelse af programmets præmisser og særlige vilkår. Midtnet-programmet har som andre programmer en række særlige karakteristika, som kan fremhæves. Programmets operatør har imidlertid formuleret en 'mission' for Midtnet-programmet, som fremhæver de væsentligste præmisser i programmet.

Midtnets mission

I Midtnets mission hedder det, at programmet skal:

*"... sammen med programmet GLOBALmidt styrke fundamentet for en langsigtet og markant international vækst i Region Midtjylland og herigennem bidrage til den regionale **erhvervsudvikling**.*

*... facilitere erhvervsrettet **vidensamarbejde** mellem aktører fra Region Midtjylland og Shanghai og specialisere sig i Danmark/**Kina-samarbejde**.*

*... arbejde inden for: energi & miljø; sundhed/erhverv samt fødevarer"*

Denne mission kan opsummeres i fire særlige præmisser for programmet:

Fire særlige præmisser for Midtnet-programmet:

- ❖ Fundament for vækst i erhvervslivet
- ❖ Fokus på Kina (Shanghai)
- ❖ Vidensamarbejde som omdrejningspunkt
- ❖ Afgrænsning til få sektorer

I dette afsnit indleder vi evalueringen med at forholde os til, hvilke særlige præmisser denne mission indebærer for Midtnet-programmet. Vi beskriver herunder, hvilken betydning disse præmisser har for programmets gennemførelse.

#### 3.1 Fundament for vækst i erhvervslivet

Fokus på modning frem for eksport

Midtnet-programmet handler først og fremmest om erhvervsudvikling. En erhvervsudviklingsindsats skal i sidste ende måles på, hvilken økonomisk effekt den har haft for de deltagende virksomheder. Midtnet adskiller sig dog i sin natur fra mange andre regionale internationaliseringsindsatser i Danmark, som har et mere direkte

fokus på salg til eksportmarkeder. Det er således ikke et succeskriterium, at de deltagende virksomheder umiddelbart får iværksat ny eksport. Formålet er derimod at 'modne' virksomhederne til eventuel fremtidig eksport til Kina ved at give dem en platform af markedsindsigt, kulturforståelse og ikke mindst netværkskontakter til relevante partnere i Kina og i Danmark.

Lige som andre internationaliseringsprogrammer skal Midtnet altså bidrage til at skabe et fundament for vækst i de deltagende virksomheder, men i et tids- og effektkædeperspektiv handler aktiviteterne i Midtnet mere om at give virksomheder forudsætninger for *på længere sigt* at opnå vækst gennem øget eksport. Dette er en bevidst valgt strategi, dels fordi netværk med kinesiske partnere er en forudsætning for succes på det kinesiske marked – og netværk tager tid at opbygge – og dels fordi det kinesiske marked er meget forskelligt fra de nærmarkeder, som mange af virksomhederne typisk allerede har eksport til. Det tager tid at opbygge den fornødne indsigt i det kinesiske marked, før egentlig eksport kan iværksættes. Denne tid kan også bruges af virksomheden til at modne en beslutning om *ikke* at opstarte Kina-rettede eksportaktiviteter, og dermed kan virksomheden spare en anseelig mængde ellers spildte ressourcer.

I evalueringssammenhæng betyder det, at virksomhedernes udbytte ikke bliver opgjort i forhold til realiseret eller forventet kommerciel succes, men derimod på baggrund af de umiddelbare resultater (kompetencer, viden, kontakter mv.), som virksomhederne har opnået gennem deltagelse i programmets aktiviteter.

#### Udgangspunkt i virksomhedernes behov

Midtnet-programmet henvender sig til en broget skare af virksomheder med forskellige ambitioner, og som befinder sig på forskellige niveauer i en eksport-kontekst. Visse virksomheder har generelt begrænsede eksporterfaringer, andre har hidtil kun været på nærmarkeder, andre eksporterer til Asien, men endnu ikke Kina og yderligere flere har tidligere forsøgt sig uden held med eksport til Kina.

Det er vores opfattelse, at man i Midtnet har arbejdet målrettet med at tage afsæt i virksomhedernes forskellige udgangspunkter og behov. Dette har været medvirkende til, at virksomhederne generelt vurderer at have fået et stort udbytte af deres deltagelse (se afsnit 6.3). Det er også vores opfattelse, at det taler til projektledelsens ros, at man i den grad har formået at lytte til og tilpasse aktiviteterne efter virksomhedernes behov. Projektledelsen har i denne sammenhæng arbejdet meget efterspørgselsdrevet.

På et mere overordnet og langsigtet plan udgør dette dog også en sårbarhed i programmet, da de deltagende virksomheder i markedssammenhæng jo udgør udbudssiden. Man kan risikere, at den store tilpasning af aktiviteter og fokus på de danske virksomheders produkter, behov og planer medfører, at der i tilgangen til markedsbesøg i Kina tages for meget udgangspunkt i smv'ernes udbud af produkter og services bekostning af efterspørgslen hos de potentielle kinesiske partnere. Vi har ikke grundlag for at vurdere, om dette reelt er en aktuell problemstilling, men det bør formentlig være et opmærksomhedspunkt i Regionens fremadrettede Kina-indsats.

### 3.2 Fokus på Kina og Shanghai

Betydningen af kontakten med Shanghai

Som vi skal vende tilbage til flere gange i denne evaluering, er det en afgørende præmis for Midtnet-programmet og dets succes, at indsatsen baserer sig på et årti gammelt samarbejde mellem Region Midtjylland og bystyret i Shanghai. De døre, som den eksisterende kontakt på politisk niveau mellem Midtjylland og Shanghai er med til at åbne, er helt afgørende og unikt for Midtnet-programmet, og er formentlig programmets vigtigste aktiv. Etableringen af Region Midtjyllands kontor i Shanghai såvel som praktiske erfaringer opsamlet igennem Midtnets projektforbøb bekræfter en fælles forståelse for vigtigheden af denne forbindelse. I denne evaluering har både statslige og ikke-Midtjyske regionale aktører bekræftet, at Midtjyllands samarbejde med Shanghais bystyre er med til at muliggøre kontakter og besøg, som ikke lader sig gøre i andre regionale indsatser. Også virksomhedsdeltagerne i Midtnet har forståelse for denne betydning. Således vurderer 81 % af respondenterne i vores survey, at Region Midtjyllands relation til myndighederne i Shanghai spiller en rolle for virksomhedens muligheder på det kinesiske marked.

Samtidig har interviewdeltagere givet udtryk for, at Regionens løbende kontakt med bystyret i Shanghai er mere værdiskabende end eksempelvis statsbesøg, hvor statsledere mødes (der i princippet tjener samme funktion), eftersom den politiske kontakt på regionalt niveau er mere kontinuerlig, personlig og dermed tættere, hvilket har stor værdi i forhold til at opbygge tillid og fælles forståelse.

'Ud af boksen' ift. Midtnet-samarbejdet

Der er dog behov for ikke at 'begrænse' sig af samarbejdet mellem Midtjylland og Shanghai. Erhvervsstrukturen i de to regioner er naturligvis ikke ens, og dermed er der ikke et nøjagtigt match mellem den kinesiske efterspørgsel og det danske udbud. På denne måde kan det *på den ene side* være mere relevant for visse midtjyske virksomheder at fokusere på andre kinesiske regioner end Shanghai (der f.eks. ikke har et stort marked for landbrug), ligesom det *på den anden side* kan være relevant i højere grad at involvere danske virksomheder uden for Region Midtjylland i programmet for at matche kinesiske behov, end det foreløbig har været tilfældet i Midtnet. Førstnævnte vil typisk ligge uden for Midtnet, mens sidstnævnte i højere grad kunne overvejes i Midtnet-regi.

Muligheden for udbredelse af Midtnet til at omfatte andre markeder

Overordnet er det relevant at stille spørgsmålet om, hvorvidt Midtnet-modellen i forhold til organisering og implementering enten kan a) udvides til at omfatte yderligere ét eller to markeder, eller b) kopieres til et andet eksportmodningsprogram rettet mod specifikke udenlandske markeder. Der findes flere eksempler på andre regionale internationaliseringsindsatser, som aktivitetsmæssigt er opbygget efter en ensartet skabelon og retter sig mod 2-3 udvalgte eksportmarkeder.

Evalueringen peger på, at en udvidelse af programmet til at omfatte yderligere et eksportmarked (eksempelvis et af de tre øvrige BRIK-lande) ikke ville kunne ske uden at kompromittere dybden i og kvaliteten af Midtnet-programmet. Det vil kræve mange ressourcer at håndtere to eller flere markeder samtidigt i samme program, herunder ressourcer til at identificere videnpersoner, opbygge markedsindsigt og sikre kontakter. Samtidig vil forudsætningen for at genbruge Midtnet-modellen i både scenarie 'a' og 'b' være, at Regionen har et eksisterende samarbejde at bygge på. Dette er muligvis særligt vigtigt i en kinesisk kontekst, men samtidig også en grundsten i hele Midtnet-modellen (som beskrives nærmere i afsnit 4). Grundtan-

ken om at åbne døre for midtjyske virksomheder og dermed give dem et fundament for senere eksport svækkes, hvis ikke en sådan døråbner eksisterer.

### 3.3 Vidensamarbejde som omdrejningspunkt

Kina, og reelt også alene Shanghai, udgør et meget stort marked for danske virksomheder. Særligt for en mindre virksomhed kan det være vanskeligt at tiltrække opmærksomhed om sine produkter, da den internationale konkurrence om markedsandele i Kina er meget stor og udgør en af de største markedsbarrierer. Blandt andet derfor har Region Midtjylland besluttet, at Midtnet-programmet skal basere sig på 'vidensamarbejder' mellem smv'er og vidensinstitutioner.

Vidensinstitutioner  
tilfører værdi

Interview med virksomheder og vidensinstitutioner og andre aktører slår fast, at samarbejdet mellem danske vidensinstitutioner og virksomhedernes samarbejde om de fælles markedsbesøg generelt tilfører virksomhederne en ekstra værdi. Først og fremmest fordi virksomhederne med vidensinstitutionerne i ryggen tilføres yderligere legitimitet, idet de i mindre grad opfattes som rene kommercielle partnere, men også som interessante samarbejdspartnere i et videndelingsperspektiv. Dette åbner nye muligheder for dialog også med kinesiske vidensinstitutioner (og myndigheder), da der ikke blot er tale om et kunde-leverandør-forhold. Et eksempel på dette i en dansk kontekst gives inden for fødevarer, som netop er et fokusområde i Midtnet, hvor dansk forskning ligger til grund for myndighedernes lovforberedende og regulerende indsats på området.

Da erhvervskulturen i Kina i høj grad er baseret på tætte bånd – og overlap – mellem myndigheder, vidensinstitutioner og virksomheder (ikke mindst statsejede virksomheder (SOE, State Owned Enterprises)), er det værdifuldt, at Midtnet-modellen kan spejle denne struktur ved at stille med repræsentanter fra vidensinstitutioner også. Danmarks Eksportråd har desuden anført i interview, at kineserne generelt er mere interesserede i teknologioverførsel end import af færdige produkter. Demonstration af state-of-the-art fagviden kan således åbne dørene for egentligt salg.

### 3.4 Afgrænsning til få sektorer

Fokusering af  
ressourcer på dybde  
frem for bredde

Som det er fremgået tidligere, har Midtnet-programmet fokus på et mindre antal sektorer (energi og miljø, sundhed og fødevarer). Også dette er en vigtig præmis for programmet, som har haft indflydelse på, hvordan designet er blevet til. Som tidligere nævnt fokuserer Midtnet mere på at opbygge et markedskendskab blandt virksomhederne end på direkte at etablere eksport. Dette betyder, at opbygning af netværk blandt kinesiske myndigheder, vidensinstitutioner og virksomheder i lige så høj grad har været et succeskriterium som at identificere potentielle kunder. Dette kræver en kontinuerlig indsats fra Regionens og programoperatørens side, hvormed det er væsentligt at fokusere ressourcerne, så de ikke spredes ud over en lang række sektorer. Tilbage meldingerne fra programmets deltagere er derfor generelt, at det er værdifuldt at fokusere på sektormæssig dybde frem for bredde.

Kendskab til aktuel  
kinesisk dagsorden

Dette snævre fokus harmonerer naturligvis med en regional strategi, der fokuserer på særligt at styrke regionens virksomheder inden for få udvalgte sektorer. Men

også fra et kinesisk perspektiv er det meningsfuldt at fastholde indsatser inden for få sektorer, da Region Midtjylland i højere grad vil kunne anses som en go-to-partner inden for få, udvalgte sektorer og dermed have et tydeligere brand. Endvidere fremhæver enkelte interviewdeltagere, at en fokusering på få sektorer skaber et bedre afsæt for at indhente viden, der kan gøre midtjyske virksomheder til 'first-movers' i forhold til emner, der aktuelt er relevante i den kinesiske dagsorden.

Generelt fremhæver flere af de 'Kina-kyndige', som vi har interviewet i forbindelse med evalueringen, at Regionen – via Midtnet-programmet – med fordel kunne sætte yderligere fokus på at være på forkant med politiske og erhvervsmæssige prioriteter i Shanghai, herunder at sikre indsigt i de kinesiske femårsplaner samt processer vedrørende bevillinger til større kinesiske projekter (f.eks. inden for energi og velfærd). Med et solidt kendskab til de kinesiske prioriteter er der samtidig større sandsynlighed for at sikre en 'efterspørgselsdrevet' proces – som fremhævet i afsnit 3.1 ovenfor.

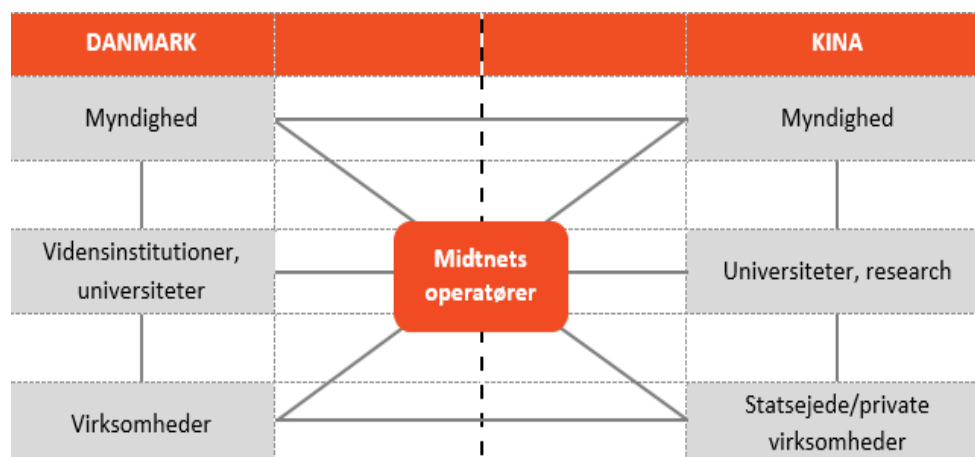
## 4 Netværksmodellen (organisering)

Netværksmodellen bag Midnet-programmet – også kaldet 'Midtnet-modellen' – udgør et centralt grundlag for organiseringen af samarbejdet i programmet og for de aktiviteter, der er gennemført i programmet. Modellen er beskrevet i meget af Midtnets eget materiale og vil derfor blot blive kort skitseret her.

### Midtnet-modellen

Som det fremgår af den grafiske gengivelse af netværksmodellen i Figur 3 nedenfor, består Midtnet-modellen af tre horisontale lag. Øverst 'government-to-government', som primært består i Region Midtjyllands relation til Shanghai-provinsen. I midten 'knowledge-to-knowledge', som især består af dyrkning af et vidennetværk mellem danske vidensinstitutioner og researchinstitutioner og universiteter i Kina. Og nederst 'business-to-business', som især fokuserer på potentielle partnerskaber mellem danske og kinesiske kommercielle aktører. Samtidig arbejdes der med relationer på tværs af lagene, f.eks. 'business-to-government'.

Figur 3 Midtnets netværksmodel



Samtidig viser modellen en vertikal sammenhæng. Dels den eksisterende sammenhæng på den kinesiske side, dels den samme sammenhæng, som opbygges på den danske side gennem Midtnet-programmet, bl.a. for at spejle den kinesiske struktur og dermed møde kineserne på deres præmisser.



Endelig er Midtnets operatør (Teknologisk Institut og Aarhus Universitet) fremstillet i figuren som den enhed, der sammenbinder alle leddene, hvilket også har været tilfælde i praksis.

I de følgende tre afsnit fokuserer vi på samarbejdet og den overordnede rollefordeling i Midtnets 'danske del', det vil sige mellem Region Midtjylland, operatøren, vidensinstitutionerne og virksomhederne. Dertil kommer naturligvis en række andre, men mindre centrale aktører, som vil blive beskrevet, hvor det er relevant.

#### 4.1 Region Midtjyllands rolle

Som beskrevet tidligere er Midtnet som erhvervsudviklingsprojekt specielt ved, at Region Midtjylland som bevillingsgiver selv spiller en ganske central rolle via relationen på politisk niveau med Shanghai. Regionens formelle samarbejde med Shanghai siden 2003 har grundlagt den relation, som er den afgørende døråbner for de midtjyske smv'er og dermed for Midtnets succes. Den seneste samarbejdsaftale med Science and Technology Commission Shanghai Municipality (STCSM), som blev underskrevet i september 2014, og som dækker en række forskellige sektorer og forskellige myndighedsbesøg til Shanghai anført af Midtjyllands regionsrådsformand er med til at styrke den midtjyske platform i Shanghai.

Samarbejdet med operatøren

Det ligger i sagens natur, at Regionen selv bliver bragt i spil i gennemførelsen af Midtnet-programmet. Regionen har i henhold til gældende lovgivning uddelegeret tilrettelæggelsen og gennemførelsen af programmet til en ekstern operatør, som skal sikre gennemførelsen og opnåelse af de aftalte målsætninger, er Regionen nødt til at holde en vis armslængde til selve implementeringen af Midtnet-programmet. Dette er en udfordrende balancegang, som overordnet er lykkedes i programmet. Både Regionen og operatøren roser samarbejdet og ser overordnet positivt på rollefordelingen. Operatøren har dog gennem forløbet haft et ønske om at bringe Regionen mere i spil som følge af den åbenlyse værdiskabelse ved dette. I mange henseender og kontaktskabelse har operatøren selv eller via underleverandør (typisk ICDK) repræsenteret Regionen. Vi kan via interviews konstatere, at dette på kinesisk side har givet anledning til forvirring i visse tilfælde. Repræsenterer operatøren eksempelvis Regionen eller sig selv i forbindelse med besøg i Shanghai?

Regionens rolle fremadrettet

Efter vores opfattelse er denne balancegang et grundvilkår i Midtnet, som man ikke kan fjerne, da det juridisk set ikke er muligt for Regionen at påtage sig operatørrollen. Dog vurderer vi, at det vil styrke Midtnet, hvis Regionen involverer sig mere end hidtil på særligt tre områder: a) afgrænsningen af fokusområder, b) indgåelse af strategiske alliancer, og c) øget deltagelse i besøgsture. Mere udfoldet:

- a) Som nævnt i afsnit 3.4 (om afgrænsning af Midtnet til få sektorer) vil det formentlig fremadrettet være værdifuldt med en endnu mere proaktiv tilgang til at indhente viden om aktuelle kinesiske politiske og erhvervsmæssige prioriteter inden for de valgte samarbejdsområder. I Midtnet-programmet hidtil har operatøren spillet en meget aktiv rolle i at identificere fagområder, som kunne danne udgangspunkt for et 'projekt' under Midtnet-programmet (et eksempel herpå er vandteknologi). Dette arbejde tjener til operatørens ros, men Regio-

nen bør overveje fremadrettet selv at tage fuldt ejerskab for dette arbejde, da det er af strategisk betydning for samarbejdet med Shanghai. Arbejdet vil dog formentlig skulle ske i konsultation med aktører såsom Regionens eget Shanghai-kontor, ICDK, DE m.fl.

- b) I forlængelse heraf har operatøren selv foreslået, at der som led i Midtnet i højere grad søges strategiske partnerskaber med nogle af de større virksomheder i Region Midtjylland med interesser i Kina. Dette kunne være et frugtbart og nyttigt tiltag, men ejerskabet for interesse-afdækning og dialog med disse virksomheder bør udgå fra Regionen. Kina-eksperter fremhæver dog, at forventninger om, at større virksomheders eksportindsats i Kina langtfra altid kan forventes at tilgodese danske smv'er (eksempelvis som underleverandører) trods forudgående dialog herom. Det skyldes, at danske smv'er vil skulle konkurrere på lige vilkår med andre underleverandører fra hele verden, herunder lokale kinesiske. Danmarks Eksportråd har heller ikke mange positive eksempler på best practices her.
- c) Som nævnt er den politiske relation til Shanghai den primære døråbner for de midtjyske virksomheder. Regionen viser også forståelse for dette i sin forholdsvis hyppige kontakt til sine kinesiske partnere. Det ville utvivlsomt tilføre stor værdi, hvis Regionen kunne afsætte endnu flere ressourcer til besøgsture til Shanghai – og selvsagt jo højere niveau, jo bedre. I det omfang, dette ikke er muligt, kunne man overveje at 'pulje' Midtnets mange besøgsture i nogle færre delegationsrejser (f.eks. to årlige), så Regionen havde mulighed for selv at være med. De enkelte programmer skulle fortsat have deres individuelle besøgsprogrammer, men Regionens tilstedeværelse ville være et vigtigt signal. Blandt de interviewede aktører i Kina gives der udtryk for, at denne form kunne have større pondus og samle flere potentielle kinesiske partnere.

## 4.2 Operatørens rolle

Operatøren på Midtnet (version 2.0) har været allestedsnærværende i programmets gennemførelse, og har ifølge de fleste interessenter opretholdt et højt niveau og sikret relevans for både de deltagende virksomheder og vidensinstitutioner. Særligt ønsker vi her at fremhæve operatørens evne til at indsamle og justere på baggrund af løbende erfaringer fra projekterne under programmet, herunder fra erfaringerne fra første del af programmet (Midtnet 1.0).

En opgavebeskrivelse for operatøren

Operatørens rolle er afgrænset af bevillingsperioder, som ikke er varige. Derfor er der en vis risiko forbundet med, at operatøren i så høj grad 'tegner' programmet, som det har været tilfældet hidtil. Det gælder både i forhold til kontinuiteten i relationerne til kinesiske såvel som danske partnere, og fordi en eventuel ny operatør ikke nødvendigvis af sig selv vil påtage sig så mangeartede opgaver som hidtil, medmindre det er tydeligt defineret i operatørens opdrag. Vi anbefaler derfor Regionen, at man i samarbejde med den nuværende operatør på baggrund af erfaringerne fra Midtnet-programmet hidtil får beskrevet så detaljeret som muligt, hvilke opgaver operatøren har løst og hvordan. Dette vil skabe et vigtigt grundlag for at forholde sig til rollefordelingen mellem operatøren og henholdsvis Regionen og

vidensinstitutionerne (som projektledere på de enkelte indsatser). Samtidig vil dette være afgørende for at forventningsafstemme med en eventuel ny operatør.

### 4.3 Vidensinstitutionernes rolle

Gængs  
interessekonflikt

Videnssamarbejde er som tidligere nævnt en af hjørnestenene i Midtnet-programmet. I praksis betyder det, at vidensinstitutioner (som projektledere) samarbejder med et antal virksomheder om at definere og gennemføre et forløb inden for et givent fagområde. Dette er et kendt koncept fra mange erhvervsudviklingsprojekter, særligt innovationsprojekter. Ofte er denne type samarbejde dog udfordret af en iboende interessekonflikt mellem virksomhedernes kommercielle interesser og vidensinstitutionernes videnskæssige interesser, herunder publicering af forskning. Derfor har vi i denne evaluering interesseret os særligt for, hvordan denne udfordring er håndteret. Overordnet kan vi konstatere, at denne gængse interessekonflikt ikke i praksis har været et problem i Midtnet, hvilket der er flere forklaringer på.

GTS'er frem for  
universiteter

Strukturelt er den potentielle interessekonflikt begrænset af, at GTS-institutter frem for universiteter er involveret som projektledere for de enkelte forløb. Dette bundet blandt andet i det begrænsede tilskud på 250.000 kroner, som en vidensinstitution kan modtage i Midtnet til gennemførelse af et forløb. Dette, sammen med den forholdsvis korte tidshorisont og det usikre videnskæssige udbytte, gør det mindre oplagt for universiteter at påtage sig projektledelsen for en indsats. Der er derfor ikke samme behov for – og forventning til – et direkte forskningsrelevant udbytte fra forløbene, hvilket er medvirkende til at imødegå den førnævnte interessekonflikt.

Både universiteter og GTS-institutter kan bidrage til at åbne døre og skabe interesse hos kinesiske research-institutter, myndigheder eller virksomheder. Interviews bekræfter, at både universiteter og GTS'er i et kinesisk perspektiv sætter de danske virksomheder ind i en videnskæssig kontekst, som tilføjer legitimitet til de danske virksomheder som potentielle samarbejdspartnere. Vidensudvekslingen giver altså umiddelbart de kinesiske 'counterparts' (myndigheder, virksomheder mv.) en mere direkte værdi, end hvis Midtnet alene fokuserede på afsætning af danske produkter. Dette styrker mulighederne for netværk. Derfor bør man fortsat søge at inddrage universiteter i Midtnet, hvor det er relevant, men altså ikke i projektlederrollen.

Stor hensyntagen til  
virksomhedernes  
behov

På det mere praktiske plan kan vi konstatere, at de medvirkende vidensinstitutioner har undgået den potentielle interessekonflikt ved at fokusere først og fremmest på virksomhedernes behov. Interviews med vidensinstitutionerne i Midtnet har tydeliggjort, at de arbejder meget fokuseret på at afdække virksomhedernes egne succeskriterier og tage udgangspunkt i dem. Vidensinstitutioner har i interviews alle understreget, at de har defineret fokus og succeskriterier på virksomhedernes præmisser og løbende tilpasset dem efter virksomhedernes behov. Vidensinstitutionernes egeninteresse er, ifølge dem selv, at styrke deres netværk med regionens smv'er og øge deres kendskab til virksomhedernes produkter og ydelser. Derfor er det et selvstændigt formål for vidensinstitutionerne, at virksomhederne har opfattelsen af en værdiskabelse i samarbejdet med vidensinstitutionerne.

Denne opfattelse af, at vidensinstitutionerne i Midtnet-samarbejdet ikke forfølger egne, ikke-kommercielle interesser bekræftes også af virksomhederne. Således svarer 72 % af virksomhederne positivt på spørgsmålet om, hvorvidt der har været en god balance mellem virksomhedernes kommercielle interesser og vidensinstitutionernes interesser. Samtidig svarer 86 % bekræftende på spørgsmålet om, hvorvidt de fik den nødvendige støtte/hjælp fra vidensinstitutionerne i forløbet.

Tilføjer sektorfaglig  
indsigt

Endelig er det en udbredt holdning blandt de deltagende virksomheder, at vidensinstitutionerne har tilført forløbene en faglig tyngde. Sammenlignet med andre, mere generelle eksportprogrammer, som bibringer virksomheder generelle redskaber inden for f.eks. eksportstrategi, partnersøgning, markedsføring og afsætning, bidrager vidensinstitutionerne med nogle faglige, sektorspecifikke indsigter, som er værdifulde for virksomhederne. Noget af den viden, der nævnes i denne sammenhæng, er hjælp til faglig vurdering af relevansen af potentielle kinesiske partnere, indsigt i risici ved mulige samarbejdsprojekter og indsigt i potentielle omkostninger og gevinster. På denne måde bidrager vidensinstitutionerne med faglig viden, der komplementerer de mere generelle kompetencer, som virksomhederne får via operatøren.

#### 4.4 Øvrige interessenter

Ovenfor har vi behandlet de mest centrale aktører i Midtnet og deres roller i programmet. Gennem vores dataindsamling i forbindelse med evalueringen har vi desuden modtaget input om involveringen af en række øvrige interessenter i Midtnet samt mulighederne for ændret inddragelse. Dette afsnit beskriver i kort form dette input:

- > **Kommuner og regioner.** Generelt nævnes det af flere interessenter, at der er behov for, at Midtnet i højere grad koordineres med relevante kommuner og regioner. Der eksisterer i dag op mod 25 venskabsaftaler mellem danske og kinesiske partnere. Disse aftaler er geografisk spredt i Kina og varierer også sektormæssigt. Der er et fælles ønske om at koordinere indsatsen, hvilket Kina-netværket under Ministeriet for By- Bolig- og Landdistrikter vidner om. Midtnet har et behov for, at disse partnerskaber kortlægges sektormæssigt og geografisk, selvom flere af de centrale allerede er velkendte. I forlængelse heraf bør der eksplicit formuleres en tilgang til, hvilken indsats man eventuelt vil gøre for at matche midtjyske virksomheder med andre danske aktører med relevante kinesiske partnerskaber. Man bør desuden overveje, om det kunne være muligt at inddrage kommunerne med Kina-relationer endnu mere. Eksempel ved at give dem en rolle i forbindelse med opfølgning på Kina-besøg.

Samtidig er der i Midtnet eksempler på, at man har inddraget virksomheder og vidensinstitutioner uden for region Midtjylland, hvor der har været behov for at inddrage særlige kompetencer i et projekt. Dette bør Midtnet fremadrettet dyrke endnu mere, idet det er afgørende at være en så attraktiv partner for Shanghai som muligt ved at kunne tilbyde alle efterspurgte kompetencer – også selvom det på kort sigt kan synes at ske på bekostning af midtjyske virksomheder. Efter samme logik kan man i Midtnet overveje også at identificere Kina-relevante virksomheder og partnere i resten af Skandinavien. Det hand-

ler for Midtnet i sidste ende altid om at 'stille det stærkeste hold' på grund af den internationale konkurrence om kinesernes gunst. Dog er det vigtigt at være opmærksom på, at Midtnet ikke er eneste tilbud til Kina-interesserede virksomheder, og der skal trædes varsomt i forhold til ikke at 'stjæle kunder' fra Kina-programmer i resten af landet.

- > **Væksthuset/GLOBALMidt.** Som det fremgår af Midtnets mission, ønskede man oprindeligt en tæt koordination mellem Midtnet-programmet og GlobalMidt under Væksthus Midtjylland. Opstartsvanskeligheder i forbindelse med partnerkonstellationer har medvirket til at lægge nogle begrænsninger for samarbejdet, og vi må konstatere, at der ikke i tilstrækkelig grad er arbejdet for at skabe sammenhæng mellem de to programmer. Fremadrettet bør man stille krav om en formaliseret samarbejdsaftale, der definerer betingelserne for, hvordan de to programmer kan samarbejde om at videreudvikle en virksomhed fra 'modning' til egentlig 'eksportparathed'. Lykkes det at definere en sådan arbejdsdeling, vil det også være et nyttigt redskab til at overbevise væksthuse i andre regioner om, at Midtnet ikke overlapper, men komplementerer væksthusernes eksportprogrammer. Det vil lette inddragelsen af virksomheder uden for region Midtjylland.
  
- > **ICDK og Danmarks Eksportråd.** Der har været et godt samarbejde mellem Midtnet-programmet og ICDK ifølge såvel Midtnets operatør som ICDK. Samarbejdet bygger på en rammekontrakt. Enkeltopgaver ifm. et konkret besøg løses på baggrund af selvstændige kontrakter, hvilket fungerer godt. I det omfang Midtnet fastholder ikke at have lokal repræsentation i Kina (dog har man en periode haft tilknyttet en praktikant i Shanghai), vil der formentlig være behov for at involvere ICDK og formentlig også DE (via generalkonsulatet i Shanghai) mere i selve udviklingen af projekter under Midtnet. Dette er i forlængelse af pointen i afsnit 3.2 om behovet for et dybere kendskab til den aktuelle kinesiske dagsorden. Som udgangspunkt kan man med fordel inddrage disse danske repræsentationer mere i at kortlægge 'morgendagens behov og emner', så man får et bedre udgangspunkt for en eventuel *first-mover advantage*. Derudover kunne man inddrage dem i at formulere de danske smv'ers *value proposition*, så de bedst muligt matcher aktuelle kinesiske behov.

## 5 Implementeringen af Midtnet (metode)

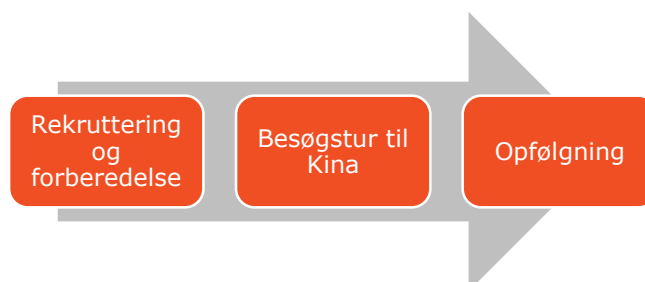
I dette afsnit beskriver vi, hvordan Midtnet-programmet implementeres via standardiserede projektføløb. Samtidig sætter vi fokus på nogle af de vigtigste observationer og vurderinger af implementeringen, herunder fleksibilitet i konceptet, projektledelse af de enkelte projekter, sammensætningen af virksomheder og opfølgningen, herunder netværkene.

### Standardiseret koncept

De enkelte forløb i Midtnet er baseret på et standardiseret koncept for alle projekter, der er udviklet af operatøren på baggrund af input og erfaringer fra vidensinstitutioner og virksomheder i første periode af programmets levetid. Den faste skabelon, som alle forløb følger, giver et godt udgangspunkt for at evaluere og justere konceptet løbende. Konceptet bygger på deltagelse af en vidensinstitution som projektleder og fire virksomheder, der har et fagligt, sektormæssigt fællesskab og som eventuelt repræsenterer forskellige led i en værdikæde, eller på anden vis kan forventes at have gensidig interesse i at videndele og samarbejde.

Konceptuelt starter forløbet, når gruppen af virksomheder er fastsat, og herfra bruger projektledelsen med støtte fra operatøren og eventuelt ICDK 3-4 måneder forud for en besøgstur i Kina til at planlægge rejsen. Heri ligger at arrangere møder med kinesiske aktører, besøg hos relevante virksomheder osv. – og ikke mindst at afklare virksomhedernes konkrete behov og forventninger til rejsen. I denne periode gennemføres to workshops med vidensinstitutionen og virksomhederne. Efter behov modtager vidensinstitutionen bistand fra ICDK til identifikation af kinesiske aktører og hjælp til praktisk planlægning i Kina. Selve rejsen varer 4-5 dage tillagt rejsetid, og efter besøget samles op i en workshop, hvorefter forløbet afsluttes. Konceptet kan derfor groft skitseres i tre trin som illustreret i Figur 4.

Figur 4 Konceptet for et projektføløb i Midtnet-programmet



## 5.1 Flexibilitet i konceptet for projektføreløb

Flexibilitet i konceptet

Det standardiserede koncept betragtes som et *udgangspunkt* og tilpasses fra forløb til forløb, så det bedst muligt matcher det konkrete hold af virksomheder og disse virksomheders behov og ønsker. I nogle tilfælde fastlægges besøgsprogrammet, inden alle virksomheder er rekrutteret. I andre tilfælde ligger formål og indhold helt åbent, når virksomhederne accepterer at deltage. I sidstnævnte tilfælde er virksomhederne meget involverede i at fastlægge fokus for turen. Men selv når programmet har været fastlagt på forhånd, har vidensinstitutionen ifølge de interviewede virksomheder været lydhør over for justeringer i overensstemmelse med virksomhedernes behov. De interviewede virksomheder angiver generelt, at de i perioden op til besøget i Kina har oplevet at have stor mulighed for at påvirke fokus for turen, samt hvilke typer aktører virksomheden har særlig interesse i at skabe kontakt til. Dette genspejles i vidensinstitutionernes oplevelse af processen, hvor man netop lægger stor vægt på at inddrage virksomhederne i planlægningen på overordnet niveau frem for blot at 'tage dem med' – uanset om turen har et program tidligt i processen, eller dette først bliver fastlagt efter endt rekruttering.

Flexibilitet vigtig for deltagernes udbytte

Flexibiliteten er efter vores vurdering afgørende for virksomhedernes udbytte af deltagelse i forløbene. Dels som følge af, at de kan påvirke besøgsprogrammet og dermed øge relevansen af deres deltagelse, dels fordi der er stor forskel på deltagernes behov afhængigt af deres sektor og målgruppe i Kina. Nogle forløb vil i højere grad handle om at opnå kendskab til aktuelle kinesiske produktionsteknologiske forhold, herunder anvendt teknologi og vidensniveau, mens andre har brug for indsigt i efterspørgslen blandt kinesiske forbrugere, herunder målgruppens økonomiske situation og incitamentsstrukturen for målgruppen. Hermed bliver forløbene meget forskelligartede, på trods af udgangspunktet i et fælles koncept.

Udfordring at identificere deltagernes succeskriterier

Det forhold, at formål og indhold i besøgsprogrammet ikke altid er fastlagt i rekrutteringsfasen, kan dog også være en udfordring. Når virksomhedernes individuelle succeskriterier først identificeres undervejs i forløbet, kan det være vanskeligt at benytte disse til at vurdere, i hvilket omfang forløbet har nået sit mål fra et overordnet perspektiv. Ifølge vores survey forventer virksomhederne forud for forløbet oftest typer af udbytte som 'øget viden om det kinesiske marked' og 'øget netværk', hvilket kan være vanskeligt at kvantificere. Samtidig er det vores indtryk fra interviews med virksomheder og operatørteam, at virksomhederne ofte har urealistiske forventninger på forhånd, men at de typisk bliver mere realistiske på turen til Kina i forhold til, hvilken værdi programmet kan skabe for dem. Dette betragter virksomhederne generelt ikke som en ulempe, eftersom de kan se værdien af deres udbytte (se nærmere beskrivelse i afsnit 6.3). Samtidig forekommer det dog at være en svaghed ved konceptet, at operatør og vidensinstitutioner ikke altid kan forventningsafstemme på et realistisk niveau med virksomhederne.

Vi anbefaler, at man fremadrettet arbejder mere med at fastlægge konkrete mål for hver af de deltagende virksomheder. Hvis virksomhedens ønske eksempelvis er at skabe kontakt til kinesiske partnere, kan man efter en konkret vurdering fastsætte et måltal for antal af match. Det kan være vanskeligt og i visse tilfælde virke arbitrært, men det giver bedre mulighed for at forventningsafstemme og at følge op. Samtidig bør man også overveje at fastsætte resultatmål ud fra den kinesiske efterspørgsel (frem for alene smv'ernes behov, som tidligere nævnt). Dette ville igen

stille krav til en styrket indsigt i kinesiske mål og succeskriterier for planlagte indsatser.

## 5.2 Projektledelse af de enkelte forløb

Operatørteam har understøttet vidensinstitutionernes projektledelse

Projektledelsen for det enkelte forløb ligger i udgangspunktet hos vidensinstitutionen. Projektledelsen indebærer rekruttering af virksomheder, forventningsafstemning og behovsafdækning hos de deltagende virksomheder samt praktisk planlægning af besøget i Kina og besøgets gennemførelse. ICDK bistår ofte med udfærdigelse og praktik i forbindelse med besøgsprogrammet, men herudover har operatørteamet efter behov understøttet projektledelsen i forløbene for at sikre en succesfuld gennemførelse, eksempelvis i forhold til rekruttering af en eller flere virksomheder via eget netværk, hjælp til behovsafdækning, hjælp til kontaktskabelse i Kina eller generel sparring til projektledelsen. Desuden har operatøren aktivt fastholdt vidensinstitutionerne i formålet med projektet i de tilfælde, hvor institutionen er blevet udfordret internt og har oplevet divergens mellem virksomhedernes og institutionens interesser.

Operatørteamet har dermed været en mere aktiv del af projektledelsen i nogle af forløbene end planlagt, primært fordi nogle af vidensinstitutionerne primært har stillet fagligheder til rådighed, der ikke tilsvarende besad de nødvendige projektledelseskompetencer. Fra survey og interview med virksomhederne er det ikke vores generelle indtryk, at virksomhederne oplever mangelfuld projektledelse fra vidensinstitutionens side, hvilket i nogle tilfælde formentlig netop skyldes operatørens støtte til vidensinstitutionen. Således angiver 86 % af de virksomheder, der har besvaret surveyen, at de føler god opbakning og støtte fra operatør og vidensinstitutioner i relation til deres forløb.

Udfordring at operatør er vigtig for forløbenes gennemførelse

At operatørteamet i en del forløb har været aktiv i forhold til projektledelsen, stiller dels store krav til operatørens egne projektledelses- og Kina-kompetencer, og gør dels operatøren til en meget central brik i de konkrete forløbs succes. Dette skaber en vis sårbarhed i forhold til personafhængighed og eventuel udskiftning af operatør i forbindelse med nyt udbud. Vi anbefaler derfor, at man får ekspliciteret en opgavebeskrivelse for projektledelsen af et forløb (på samme måde som vi i afsnit 4.2 foreslog en tilsvarende beskrivelse for operatøren). Dette vil bidrage til en styrket forventningsafstemning med vidensinstitutionerne, og vil gøre det nemmere at stille krav til, at de også stiller med de fornødne projektledelseskompetencer (evt. ved at stille et projektledelsesteam), hvilket ikke virker urimeligt, når vidensinstitutionerne er ene modtagere af bevillingerne.

Dette har allerede været tilfældet i et forløb under Midtnet, hvor Aarhus Universitet indgik som vidensinstitution, men hvor selve projektledelsen blev varetaget af en medarbejder, der havde en erhvervsrettet frem for en teknisk-faglig baggrund. Dette har ifølge såvel vidensinstitution som virksomheder i det konkrete forløb været en fordel, da vedkommende dannede bro mellem universitetet og virksomhederne.



### 5.3 Sammensætning af virksomheder

Samarbejde mellem smv'er ofte nødvendigt på det kinesiske marked

Blandt aktører, der arbejder med det kinesiske marked i relation til danske virksomheder, er det en udbredt erkendelse, at det er en central udfordring for danske smv'er at fremstå som en attraktiv og leverancydgtig samarbejdspartner fra et kinesisk perspektiv. Dette skyldes, at kineserne ofte efterspørger systemløsninger fra leverandører, der kan levere meget store mængder. Derfor er det ofte nødvendigt for de danske smv'er at gå sammen om en leverancemodell, der kan gøre dem attraktive som samarbejdspartnere. Det er netop en af grundstenene i Midtnets forløbstilgang, hvor der lægges vægt på netværksdannelse i en gruppe af virksomheder inden for samme værdikæde for herved at understøtte virksomhedernes mulighed for at udvikle deres forretning og løsning i samarbejde.

Netværkstilgang en styrke i Midtnet

Den netværksbaserede tilgang er en klar styrke i Midtnet-programmet. De gennemførte virksomhedsinterview giver et indtryk af, at virksomhederne efter deres besøg i Kina har en klar opfattelse af, at de ikke kan gå til det kinesiske marked alene, og at de lægger stor vægt på det netværk blandt danske partnere, som er blevet skabt i forbindelse med forløbet. Desuden mener såvel virksomheder som 'Kina-kyndige' eksperter, at volumen af virksomheder gør det nemmere for virksomhederne at få kontakter til relevante kinesiske samarbejdspartnere, der ikke ville ønske at møde en enkelt dansk virksomhed.

Sammensætning af virksomheder

Virksomhederne betragter det som positivt med branchespecifikke forløb, da det øger relevansen af deres deltagelse frem for mere generelle forløb på tværs af fagområder. Dette synspunkt bakkes op af vores interviews med eksperter på området. Herudover er det i sammensætningen af virksomheder vigtigt, at virksomhederne er et sted i deres udvikling, hvor de er parate til at dele viden med andre virksomheder. Dette indebærer, at virksomhederne er relativt langt med den løsning, de forestiller sig på længere sigt at afsætte i Kina. Her kunne man være bekymret for, at virksomhederne ville være tilbageholdende med at dele deres viden med virksomheder, der er mulige konkurrenter på det danske marked. Generelt er såvel vidensinstitutioner som virksomheder dog positive over for samarbejds-konstellationerne i projekterne, og der har ikke blandt de interviewede virksomheder været en oplevelse af konkurrence. Tværtimod angiver hhv. 43 % og 38 % af virksomhederne, at sammensætningen af virksomheder i høj eller i nogen grad har understøttet deres udbytte af at deltage i forløbet.

Fordel med større fleksibilitet ift. deltagerantal i de enkelte forløb

Ifølge såvel virksomheder som vidensinstitutioner har det i flere forløb været en udfordring, at et forløb mindst skal involvere fire virksomheder. Der er eksempler på, at man for at møde målet om fire virksomheder har rekrutteret en virksomhed, der måske ikke helt passer ind i gruppen i relation til fremtidigt netværk og samarbejde, eller som er mindre parat til at arbejde med det kinesiske marked end de øvrige. Der er en vis skepsis blandt enkelte af deltagerne. Derfor har konceptet i visse tilfælde forekommet ufleksibelt i forhold til deltagerantal. Der er dog også eksempler på, at programmet *har* udvist denne fleksibilitet.

På denne baggrund vil vi anbefale, at man gør sig overvejelser om i en kommende programperiode at afstå fra at fastlægge måltal for antallet af forløb og antal deltagere per forløb og i stedet sætte et cirkamål for, hvor mange virksomheder der i alt skal inddrages. Det konkrete antal af henholdsvis projektføløb samt antal virksom-

heder i det enkelte projektforbøb kunne så være situationsbestemt og op til operatøren at koordinere.

#### 5.4 Netværk og opfølgning på Kina-besøg

Netværk har også værdi efter besøg

Som nævnt lægger virksomhederne generelt stor vægt på netværksdannelsen i Midtnet-programmet. 60 % af de virksomheder, der har besvaret vores survey, angiver at de har opnået øget netværk blandt danske virksomheder og/eller vidensinstitutioner. Flere virksomheder har i interviews givet udtryk for, at de ikke blot benytter netværket til Kina-rettede aktiviteter, men også bruger kontakterne til at tænke i samarbejde på andre markeder.

Behov for yderligere opfølgning

Sidste trin i Midtnets koncept indeholder en opsamlingsworkshop efter besøget i Kina med deltagelse af vidensinstitutionen samt forløbets deltagere. Der er dog generelt efterspørgsel blandt de adspurgte virksomheder efter yderligere facilitering af opfølgning på besøget. Da der er tale om smv'er, har mange af virksomhederne svært ved at løfte opgaven med opfølgende kontakt og videreudvikling af samarbejdet med de kinesiske aktører på egen hånd. De efterspørger derfor generelt flere ressourcer til denne del, måske endda via facilitering af opfølgingsbesøg eller genbesøg. Flere af de adspurgte virksomheder konstaterer, at de efter deltagelsen i Midtnet har fået en masse ny, nyttig viden om det kinesiske marked, som de imidlertid ikke har mulighed for at udnytte, fordi de ikke har de fornødne ressourcer til opfølgning. Prioritering af ressourcer er en udfordring for smv'erne, der er nødt til også at fokusere på den daglige drift, og opfølgning er derfor nøglen til reel værdiskabelse, da virksomhederne herved understøttes i at høste konkret udbytte af deres deltagelse.

Opfølgning bør håndteres i fremtidig programperiode

Dette bør håndteres i en fremtidig programperiode, så der gives større mulighed for aktivt at sikre bæredygtighed i programmets resultater. Nogle af de ting, som virksomhederne i vores survey udtrykker behov for støtte til, er identificering af konkrete samarbejdspartnere i Kina, (videre)udvikling af salgskanaler og yderligere tilpasning og differentiering af produkter til det kinesiske marked.

En konkret løsningsmodel for opfølgning må afgøres af, hvorvidt opfølgningen vurderes som værende tæt på eksportorienterede aktiviteter, eller om det i højere grad falder ind under Midtnets formål. I de førstnævnte tilfælde vil det være relevant med en styrket og tydelig procedure for overgivelse af virksomheder til Væksthus Midtjylland, som nævnt i afsnit 4.4. I forhold til sidstnævnte tilfælde kunne man overveje at udvide forløbsperioden ½-1 år med et antal individuelle og/eller netværksbaserede opfølgninger. Alternativt kunne en pulje overvejes, hvor der kan søges tilskud til at indkøbe ydelser fra f.eks. Eksportrådet eller private rådgivere.

Kinesisk genbesøg

En anden måde at hjælpe virksomhederne med at udbygge de kinesiske relationer er at invitere til genbesøg i Danmark eksempelvis et halvt år efter de danske virksomheders besøg i Kina. I tilfælde, hvor en virksomhedskontakt er veletableret, vil sådanne genbesøg automatisk ske mellem de involverede virksomheder uden behov for hjælp. Men hvis en relation endnu ikke er veletableret, vil regionalt organiserede genbesøg understøtte holdbarheden af de spirende kontakter. I en kommende programperiode kan man derfor overveje at integrere muligheden for gen-

Besøg som en fast del af strategien for forløbene. Her kan man skele til Italien, hvor der ifølge Danish-Chinese Business Forum arbejdes med en model for besøg og genbesøg mellem italienske og kinesiske virksomheder.

Tilfredshed med forløbets længde

Det er ikke vores indtryk, at en forlængelse af forløbsperioden i form af opfølgning vil være en ulempe fra virksomhedernes perspektiv, hvis de bliver præsenteret for et koncept, der klart formidler, hvor mange/få ressourcer de forventes selv at afsætte til de forskellige dele af perioden. Generelt har virksomhederne udtrykt tilfredshed med forløbets længde og med, at der ikke går meget lang tid fra forløbets start til besøgets gennemførelse. Tværtimod har der i nogle tilfælde været den udfordring, at der er så forholdsvist kort aftræk fra rekruttering af virksomheder til igangsættelse af forløb, at det har været vanskeligt for virksomhederne at finde midler til medfinansiering, da ressourcerne ofte allerede har været afsat i budget og investeringsplaner. Dette gælder særligt for virksomheder uden forudgående strategisk fokus på Kina. En tidligere forespørgsel blandt virksomhederne kunne afhjælpe dette, hvilket dog ofte er vanskeligt i begrænsede programperioder. Jo bedre forudgående kendskab man har til virksomhederne, jo bedre kunne denne udfordring afhjælpes. Dette kunne f.eks. ske ved et tættere samarbejde med Væksthuset, som har løbende dialog med mange smv'er.

## 5.5 Styrket indsats i Shanghai

Matching med kinesiske virksomheder er en vanskelig disciplin

En væsentlig del af Kina-besøget for de danske virksomheder er at blive præsenteret for relevante kinesiske aktører. Det er centralt, at matchet sker på det rigtige ledelsesniveau i de kinesiske virksomheder og institutioner, for at virksomhederne kan arbejde videre med kontakten. Dette er i nogle af forløbene ikke lykkedes optimalt, og det er ifølge såvel Midtnets som andre Kina-rettede programmers/projekters erfaring en vanskelig disciplin af flere årsager. Dels er det i høj grad i de kinesiske myndigheders hænder, hvilke kinesiske virksomheder de danske virksomheder kan mødes med. Også derfor er myndighedskontakten og Regionens 'døråbner-funktion' vigtig. Desuden kræver gode match et dybdegående kendskab til de kinesiske virksomheder, som de danske vidensinstitutioner ikke har, og som ICDK heller ikke altid kan afdække inden for de givne rammer. Blandt virksomhederne svarer to-tredjedele af survey-respondenterne dog, at de i høj eller nogen grad er blevet matchet med relevante kinesiske virksomheder.

Værdifuldt med kinesisk matchmaker

Midtnet har i programperioden haft samarbejde med en kinesisk matchmaker, der var tilknyttet en kinesisk vidensinstitution. Matchmakeren havde som succeskriterium at tiltrække udenlandske virksomheder, og der har derfor fra begge sider været incitament til at skabe de bedst mulige match mellem danske og kinesiske virksomheder. Det har ifølge operatørteamet været værdifuldt at samarbejde med en lokal kinesisk matchmaker, og denne type samarbejder vil det i en fremtidig projektperiode være relevant at tænke mere i. Principielt kan matchmakeren være direkte tilknyttet Midtnet-programmet, men i så fald er det væsentligt at være opmærksom på, at matchmakeren har en sektorfaglig indsigt for at kunne skabe de bedste match. Det bør samtidig tilstræbes, at de kinesiske myndigheder så vidt mulig medvirker i screeningen af de kinesiske virksomheder, hvilket ifølge flere interviewede vil øge sandsynligheden for, at de kinesiske virksomheder medvirker på et relevant niveau.

## 6 Programmets resultater

I dette afsnit præsenterer vi nogle af de væsentligste resultater, som Midtnet-programmet har medvirket til at skabe. Datagrundlaget for dette er primært besvarelser af det udsendte spørgeskema. Vi indleder afsnittet med en kort status på fremdriften, som er beskrevet i resultatkontrakten mellem Regionen og operatøren.

### 6.1 Status på resultatkontrakten

Status på resultatkontrakten

I nedenstående tabel redegøres for status på resultatkontrakten for Midtnet 2.0, der har været fokus for denne evaluering.

Resultatkrav	Beskrivelse	Status
1.1	Identificere, udvikle og følge 12 forløb	12 forløb gennemført, heraf seks implementeret parvist
1.2	Internt evaluering	Gennemført
2.1	Professionel vejledning i metodeudvikling vedr. evaluering af Midtnet	Evaluering udgøres af nærværende slutevaluering
2.2	I samarbejde med partnere arrangeres event med fokus på agroindustrien	Gennemført
2.3	I samarbejde med Region Midtjylland arrangeres en Kina-konference ifm. 10 års fejring af samarbejde med Shanghai byprovins	Gennemført
2.4	2 delegationsrejser til Shanghai	4 delegationsprogrammer gennemført
2.5	Udarbejdelse af Midtnet-folder	Midtnet-folder udarbejdet
2.6	Deltagelse og bidrag i internt regionsmøde mhp. videndeling	Opfyldt ved deltagelse i regionens internationale netværksmøde 1/10-2014
2.7	Arrangør af/deltager i mindst 10 events/møder i 2013-2014	Operatør har deltaget i mere end 30 møder i perioden marts-august 2014
3.1	Udarbejdelse af metodebeskrivelse	Metodebeskrivelse udviklet til brug for Region Midtjyllands præsentationer af Midtnet.

## 6.2 Programindikatorer fremadrettet

Resultatkontrakten måler på aktiviteter

Resultatkontrakten relaterer sig direkte til programmets aktiviteter og leverancer i perioden. Dette gør, at kontrakten kan bruges til at følge op på, hvorvidt operatøren faktisk gennemfører de aftalte aktiviteter. Kontrakten er dog mindre anvendelig i et evalueringsperspektiv, da den ikke siger meget om de resultater og udbytter, som virksomhederne opnår ved at deltage i forløbene. Målsætninger for virksomhedernes udbytte vil i langt højere grad kunne bruges til at vurdere, i hvilket omfang programmet har opfyldt sit mål om at modne virksomhederne til det kinesiske marked.

Målsætninger for virksomhedernes udbytte

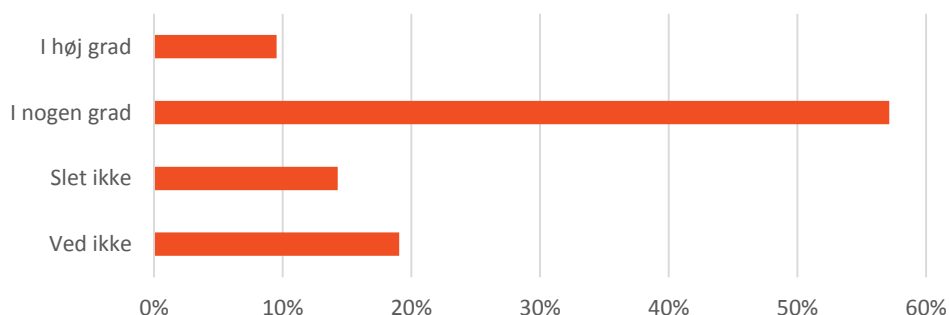
I en fremtidig programperiode vil det være en fordel, hvis programmets resultatkontrakt i stedet opstiller målsætninger for, hvad deltagerne skal få ud af at være med i programmet. Her må man fra opdragsgivers side gerne være ambitiøs på virksomhedernes vegne. Der kan med fordel tages udgangspunkt i nogle af de udbytter, som evalueringen har afdækket blandt deltagerne – og som operatørteamet genkender fra deres daglige arbejde med vidensinstitutioner og virksomheder. Der bør i ethvert erhvervsudviklingsprogram være plads til en vis risikovillighed. Det skal forstås på den måde, at det er acceptabelt, hvis nogle virksomheder ikke opnår de forventede udbytter. Eksempelvis kan interne ændringer i virksomheden i løbet af et forløb påvirke virksomhedens udbytte. Hvis rekrutteringsstrategien er velfungerende, virksomhederne er engagerede, og kvaliteten af programmets forløb er højt, vil virksomhederne alt andet lige få et udbytte.

## 6.3 Virksomhedernes udbytte

Virksomhederne er blevet klædt på til det kinesiske marked

Der er ingen tvivl om, at langt de fleste virksomheder føler sig bedre klædt på til at gennemføre aktiviteter på det kinesiske marked. I den gennemførte survey er virksomhederne blevet spurgt, hvorvidt de alt i alt har fået bedre adgang til det kinesiske marked nu, end de ville have haft uden Midtnet. Blot 14 % svarer afkræftende herpå, jf. Figur 5.

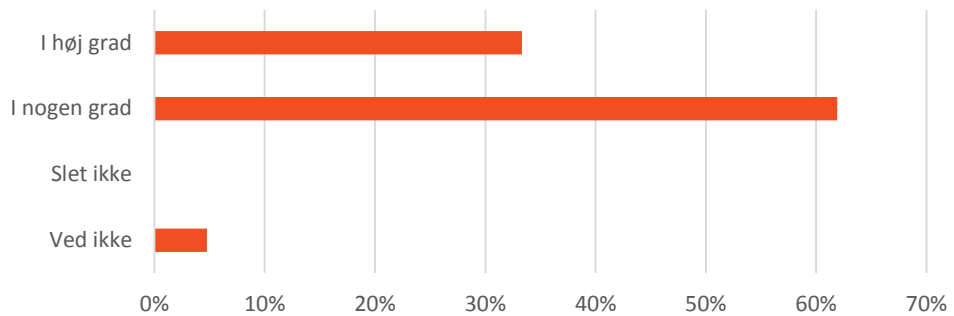
Figur 5 I hvor høj grad har virksomheden alt i alt fået bedre adgang til det kinesiske marked nu, end den ville have haft uden Midtnet? (N = 21)



Virksomhederne har fået udbytte ud af deltagelse

Generelt vurderer virksomhederne, at de har fået udbytte af deres deltagelse i forløbene, og ingen af virksomhederne svarer i surveyen, at de intet udbytte har fået af deres deltagelse. Dette stemmer overens med vores indtryk fra de gennemførte interviews med virksomhederne på tværs af forløb og sektorer.

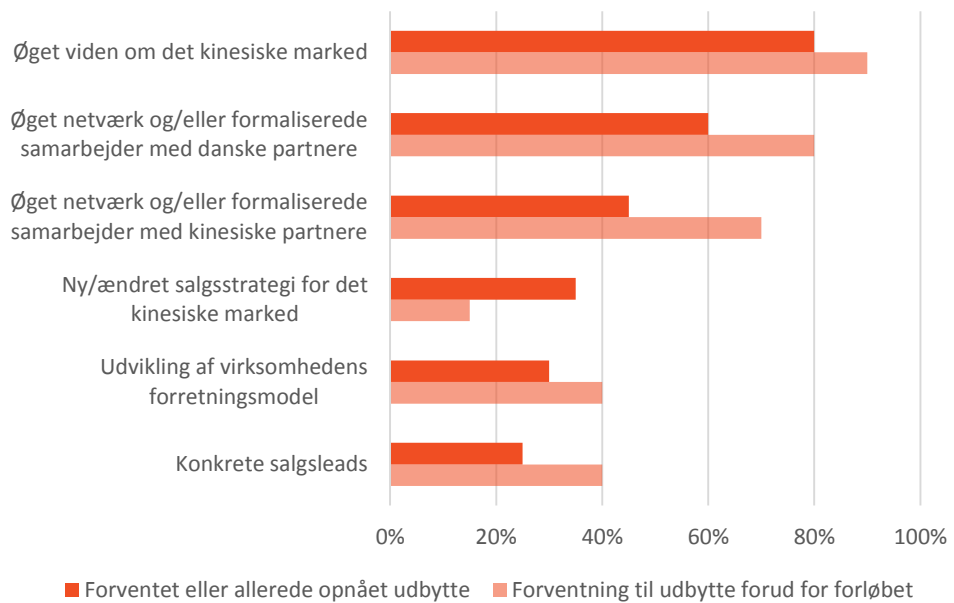
Figur 6 Har virksomheden overordnet fået udbytte ud af at deltage i Midtnet? (N = 21)



Det kan synes logisk, at virksomhederne opnår en eller anden form for udbytte, men det er efter vores erfaring med evaluering af erhvervsudviklingsprojekter bestemt ikke givet. Sædvanligvis ses en (mindre) andel virksomheder, der af den ene eller anden grund ikke opnår udbytte af deres projektdeltagelse, men det er altså ikke tilfældet for Midtnet-programmet.

Virksomhederne er i surveyen blevet spurgt til, hvilke typer af udbytte de forventede at opnå forud for deres deltagelse, og hvilke typer udbytte de faktisk har opnået eller forventer at opnå efter gennemførelsen af et forløb. Virksomhedernes svar præsenteres nedenfor.

Figur 7 Forventet og opnået udbytte for virksomhederne (N = 20)



Oftest opnåede udbytter

De oftest opnåede/forventede udbytter for virksomhederne er ifølge surveyen øget viden om det kinesiske marked, øget netværk blandt danske partnere samt øget netværk blandt kinesiske partnere. Blandt virksomheder, der har opnået øget viden om det kinesiske marked, har en fjerdedel også lavet en ny eller ændret salgsstrategi, en tredjedel har udviklet virksomhedens forretningsmodel, og en fjerdedel har opnået konkrete salgsleads som følge af projektet. Blandt respondenter, der har op-

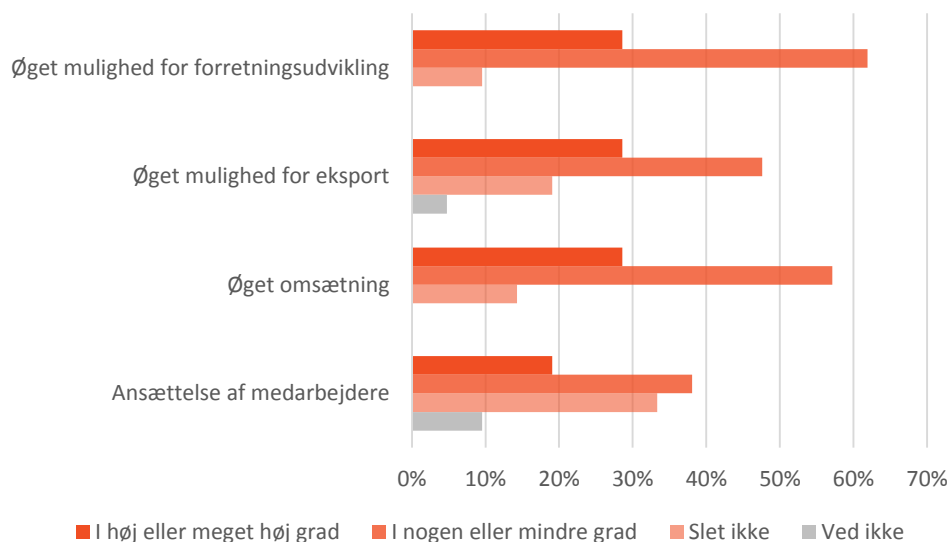
nået øget netværk blandt danske partnere, har en fjerdedel også indgået formaliserede samarbejder med danske partnere.

Det er altså ikke overraskende generelt de mest ukonkrete former for udbytte, som virksomhederne har fået med sig fra Midtnet. Dette er naturligvis i overensstemmelse med, at Midtnet-programmet fortrinsvis er et markedsmodningsforløb og ikke et eksportprogram. Ikke desto mindre er det værd at hæfte sig ved, at mere end 20 % har fået konkrete salgsløbs via deres deltagelse. Dette betyder, at der er grund til at arbejde fokuseret med matchmaking fremadrettet i programmet også. Selvom markedsmodning og vidensamarbejde fortsat vil være nøgleord i programmet, kunne noget tyde på, at man ved enkelte af de justeringer, vi tidligere i rapporten har foreslået, kunne øge andelen af danske virksomheder, der allerede gennem Midtnet-programmet får et konkret udgangspunkt for at arbejde videre med det kinesiske marked.

**Forventede effekter**

Virksomhederne er desuden blevet spurgt om, i hvilken grad de forventer, at deres deltagelse i forløbet vil påvirke virksomhedens vækstmuligheder. Af Figur 8 ses det tydeligt, at programmet ikke er et traditionelt vækstorienteret erhvervsudviklingsprojekt, eftersom det kun er knap en tredjedel af deltagerne, der i høj grad forventer, at deres deltagelse vil påvirke virksomhedens muligheder inden for eksport, omsætning og antal ansatte.

Figur 8 I hvilken grad forventer du, at forløbet vil påvirke virksomhedens vækstmuligheder? (N = 21)



**Effektskabelse i overensstemmelse med programmets formål**

Disse forventninger stemmer godt overens med, at virksomhederne primært har fået markedskendskab og netværk ud af deres deltagelse, som er resultater med et større tidsmæssigt spænd til reel effekt på virksomhedens bundlinje. Ud fra en *return-on-investment*-tankegang er deltagelse i programmet således ikke en overskudsforretning for virksomhederne på den korte bane. Det afspejler, at Midtnet netop ikke er et eksportprogram, og at man derfor også må forvente, at virksomhederne får et mindre konkret udbytte i kommercielle termer end ved deltagelse i eksportprogrammer. Det er derfor i vores optik ikke et udtryk for, at programmet rammer ved siden af i aktiviteterne, at der ikke er flere virksomheder, end tilfældet er,

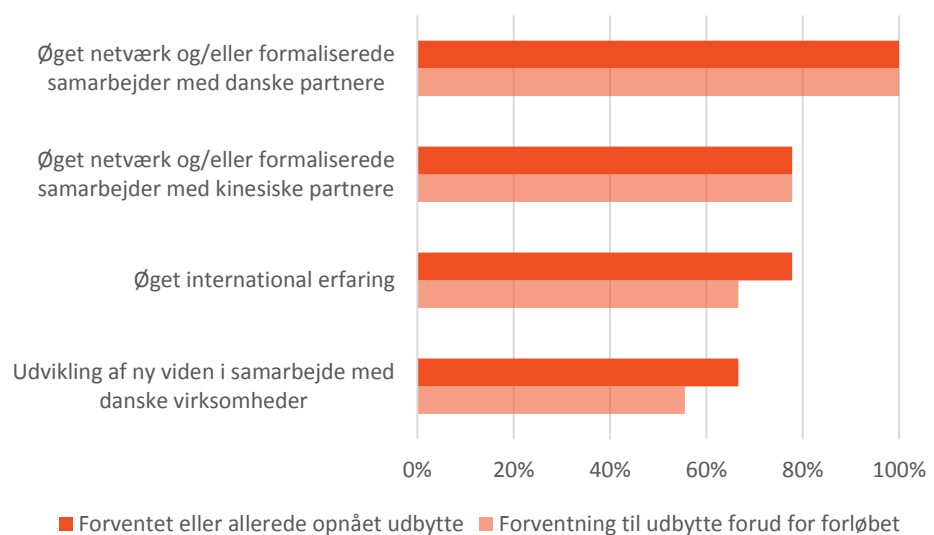
som i høj grad forventer effekt af deres deltagelse. I stedet er det et udtryk for, at programmet netop ikke er målrettet virksomheder, der på nuværende tidspunkt er klar til at eksportere deres produkter/løsninger til Kina.

### 6.4 Vidensinstitutioners udbytte

Vidensinstitutionernes motivation for at deltage i Midtnet er med deres egne ord, at de ønsker et tættere bånd til regionens smv'er og desuden ønsker et nærmere kendskab til rammevilkårene på det kinesiske marked. Herudover nævner institutionerne kontakter til kinesiske vidensinstitutioner som sekundært udbytte.

Generelt vurderer vidensinstitutionerne, at de har fået udbytte ud af deres deltagelse i forløbene, og ingen af institutionerne har i interview eller survey givet udtryk for, at de slet ikke har fået udbytte. Vidensinstitutionernes konkrete forventede og opnåede udbytte af deres projektdeltagelse præsenterer vi i Figur 9.

Figur 9 Forventet og opnået udbytte for vidensinstitutionerne (N = 9)



De oftest opnåede/forventede udbytter for vidensinstitutionerne er ifølge surveyen øget netværk blandt danske eller kinesiske partnere samt øget international erfaring. Faktisk har forløbenes udbytte oversteget vidensinstitutionernes forventninger, og enkelte institutioner rapporterer at have opnået højere udbytte end forventet.



## 7 Opsummering og next practices

I dette afsnit præsenterer vi en opsamling af evalueringens væsentligste konklusioner. Samtidig samler vi i kort form op på mulighederne for at foretage justeringer i en fremadrettet videreførelse af Midtnet-programmet, som vi via evalueringen har identificeret og præsenteret i løbet af evalueringsrapporten.

### 7.1 Samlet konklusion

Helt overordnet kan vi med denne evaluering konkludere, at såvel Midtnet-programmets bærende principper som selve gennemførelsen af programmets aktiviteter har medvirket til at skabe værdi hos de medvirkende midtjyske smv'er og modnet dem til at tage yderligere skridt til eksport til det kinesiske marked. Midtnet har levet op til sin mission om at bidrage til den regionale erhvervsudvikling gennem Kina-rettet vidensamarbejde inden for få, udvalgte sektorer – og elementerne i denne mission har i sig selv bidraget til at forme et relevant tilbud til de medvirkende virksomheder og vidensinstitutioner med interesse for Kina. Særligt bør organisationen omkring videnssamarbejdet i Midtnet fastholdes, da det skaber en ekstra interesse og legitimitet blandt de kinesiske counterparts, som giver de danske smv'er en fordel i konkurrencen med andre internationale aktører, der bejler til det kinesiske marked.

Vi mener samtidig at kunne konkludere, at de to væsentligste faktorer for, at Midtnet hidtil har skabt værdi for deltagerne, og også fremadrettet vil kunne gøre det, er dels vedligeholdelsen af en tæt kontakt på myndighedsniveau mellem Region Midtjylland og myndighederne i Shanghai; dels et samarbejde med en operatør, der formår at implementere programmet fleksibelt og i tæt dialog med de medvirkende vidensinstitutioner.

Eftersom projekterne under Midtnet er markedsmodningsforløb og ikke direkte eksportprojekter defineres virksomhedernes udbytte primært ved øget markedskendskab og netværk snarere end konkrete salgsløb. Vurderet på denne baggrund har Midtnet skabt pæne resultater blandt virksomhederne og resultaterne vurderes generelt at have forbedret smv'ernes markedsadgang og forkortet deres *time-to-market*. Virksomhedernes resultater fra Midtnet vil dog ud fra en effektkædebetragtning generelt blive omsat til effekter på bundlinjen senere end det ses ved typiske eksportprojekter. Til gengæld er virksomhederne klædt godt på og vil af den

grund derfor formentlig have større sandsynlighed for at lykkes på det kinesiske marked, ikke mindst på grund af relevante relationer til kinesiske partnere. Vi vil dog anbefale, at opfølgingsfasen i Midtnet styrkes for at øge denne sandsynlighed endnu mere. Denne anbefaling er én blandt flere forslag til justeringer af Midtnet og 'next practices', som vi præsenterer i løbet af evalueringsrapporten. Nedenfor har vi forsøgt i kort form at samle op på disse.

## 7.2 Next practices – organisering

### Regionens rolle

Region Midtjylland spiller selv en vigtig og aktiv rolle i Midtnet-programmet, selvom det er en balance i forhold til at fastholde operatørens ansvar i programmet. Dog er der visse tilfælde, hvor det er mindre hensigtsmæssigt, at operatøren frem for Regionen tegner Midtnet-programmet. Det være sig dels beslutninger af mere strategisk karakter så som valg af arbejdsområder under de overordnede fokusområder; dels i kontakten med de kinesiske partnere.

👉 *Fremadrettet* bør man overveje muligheden for, at Midtnet fokuserer mere på at identificere trends i Kina inden for de udvalgte fagområder, mens Regionen overtager en endnu større del af ansvaret fra operatøren for at udvælge fokusområder for de enkelte projekter, da dette er en strategisk beslutning i programmet. Relevante aktører som ICDK og DE kan inddrages til at identificere 'morgendagens temaer', bl.a. via femårsplaner som Midtnet bør fokusere særligt på.

👉 *Fremadrettet* vil det desuden være værdifuldt, hvis Regionen har mulighed for endnu større deltagelse på politisk niveau i besøgsturene under Midtnet. Dette kunne blandt andet ske ved at samle de planlagte besøg tidsmæssigt på f.eks. to årlige besøgsture (men i øvrigt fortsat med individuelle besøgsprogrammer) anført på højest mulige niveau af Region Midtjylland.

### Operatørens rolle

I sagens natur er der ingen garanti for, at programmets nuværende operatør har mulighed for eller vælges til at fortsætte indsatsen i en eventuel ny programperiode. Derfor er det vigtigt at gøre tiltag til at få beskrevet operatørens rolle, opgaver og erfaringer så detaljeret og præcist som muligt.

👉 *Fremadrettet* vil det derfor være vigtigt at få beskrevet operatørens opgavebeskrivelse, hvilket ville give et godt grundlag for dels at afklare spørgsmål om fremtidig rollefordeling mellem Regionen og operatøren, dels at formulere et opdrag til en eventuel ny operatør, så kontinuiteten sikres bedst muligt og flest mulige *best practices* videreføres.

### Vidensinstitutionerne

Den ofte forekommende interessekonflikt mellem virksomheder og vidensinstitutioner i erhvervsudviklingsprojekter synes ikke at være aktuel i Midtnet, hvilket er et udtryk for, at ønsket om 'vidensamarbejde' har fungeret i praksis. En vigtig del af årsagen er de medvirkende vidensinstitutioners fokus på at tage udgangspunkt i virksomhedernes behov og ønsker.

👉 *Fremadrettet* bør Midtnet fastholde sit udgangspunkt i videnssamarbejde, da det også er værdifuldt i relationen til potentielle kinesiske partnere. Hvad angår selve projektledelsen, bør arbejdsdelingen med operatør og kommuner dog nok genbesøges (se nedenfor).

### 7.3 Next practices – implementering

Standardkonceptet	<p>Det standardiserede koncept er grundlaget for forløb af høj kvalitet. Flexibilitet i konceptet er afgørende for virksomhedernes udbytte af deltagelse i forløbene, og det er vigtigt, at virksomhederne kan påvirke besøgsprogrammet og herved øge relevansen af deres deltagelse mest muligt.</p> <p>👉 <i>Fremadrettet</i> vil det være en fordel at fastholde såvel den konceptuelle tilgang til programaktiviteterne som den høje grad af fleksibel tilpasning afhængigt af deltagernes behov.</p>
Virksomhedernes succeskriterier	<p>Den fleksible tilgang til konceptet kan dog også være en udfordring, idet virksomhedernes individuelle succeskriterier først identificeres inde i forløbet. Der mangler derfor et værktøj i dialogen med virksomhederne om, hvad og hvor meget de kan forvente at få ud af deres investering i deltagelse.</p> <p>👉 <i>Fremadrettet</i> bør man overveje at fastlægge konkrete, individuelle mål for hver af de deltagende virksomheder. Det kan både være vanskeligt og give anledning til mange tilretninger undervejs, men det vil skabe et bedre grundlag for forventningsafstemning og opfølgning på indsatsen.</p>
Projektledelse af de enkelte forløb	<p>Operatørteamet har været en mere aktiv del af projektledelsen i nogle af forløbene end planlagt, især fordi nogle af vidensinstitutionerne primært har stillet faglighed til rådighed uden de tilsvarende nødvendige projektledelseskompetencer. Dette gør operatøren til en central del af programmets succes, men modvirker også, at projektledelsesansvaret naturligt følger projektbevillingerne.</p> <p>👉 <i>Fremadrettet</i> foreslår vi, at der formuleres en opgavebeskrivelse for projektledelsen af et forløb. Dette vil bidrage til en styrket forventningsafstemning med vidensinstitutionerne, og vil gøre det nemmere at stille krav til, at alle påtager sig det nødvendige ansvar for de projektledelsesrelaterede opgaver.</p>
Netværk	<p>Den netværksbaserede tilgang er en klar styrke i Midtnet-programmet. Dels er det relevant for danske smv'er at gå sammen til det kinesiske marked, og dels giver netværket blandt danske partnere også værdi efterfølgende. Desuden er det en styrke at gennemføre branchespecifikke forløb, da det øger relevansen for virksomhederne frem for mere generelle forløb på tværs af fagområder.</p> <p>👉 <i>Fremadrettet</i> bør denne tilgang derfor fastholdes. Man kunne overveje at kompetenceudvikle vidensinstitutionernes projektledere i facilitering af netværk og reservere et mindre beløb under hvert projekt til gennemførelse af netværksmøder, særligt efter besøgsturen.</p>
Antallet af deltagere	<p>Det har i flere forløb været en udfordring for vidensinstitutioner og virksomheder, at et forløb mindst skal involvere mindst fire virksomheder, selvom der har været undtagelser fra denne regel.</p> <p>👉 <i>Fremadrettet</i> kunne man overveje i stedet for fastlagte måltal for antallet af forløb og antal deltagere per forløb at fastsætte et cirkamål for, hvor mange virksomheder, der i alt skulle inddrages i Midtnet og lade operatøren disponere over, hvor mange projektføløb, der skal til for at nå dette tal.</p>

## Opfølgning

Der er generelt efterspørgsel blandt virksomhederne efter yderligere facilitering af opfølgning på besøget i Kina. Prioritering af ressourcer er en udfordring for smv'erne, og opfølgning er derfor nøglen til reel værdiskabelse og bæredygtighed i programmets resultater. Samtidig har enkelte virksomheder og kommuner luftet et ønske om en hurtigere opfølgning på besøgene.

- ↳ *Fremadrettet* kan man overveje a) at udvide konceptet for projekterne med en mindre række individuelle og/eller netværksbaserede opfølgninger og b) at formalisere en samarbejdsaftale med GlobalMidt, som beskriver snitfladen og fastlægger nogle principper for overdragelse af virksomheder fra Midtnet til GlobalMidt.
- ↳ *Fremadrettet* kan man desuden overveje at integrere muligheden for genbesøg som en fast del af strategien for forløbene og herved hjælpe virksomhederne og vidensinstitutionerne med at udbygge de kinesiske relationer.
- ↳ *Fremadrettet* vil det formentlig være hensigtsmæssigt at inddrage de kommuner, der har stillet kinesiske relationer til rådighed i et projekt, i selve opfølgningen på besøgsturene. Dette kunne eventuelt ske gennem et samarbejde mellem vidensinstitutionen og kommunen eller en direkte overdragelse af projektledelsen til sidstnævnte i forhold til at følge op med kommunens egne virksomheder og med deres kinesiske kontakter.

## Matchmaking

En væsentlig del af de danske virksomheders udbytte er at blive præsenteret for relevante kinesiske aktører, og det er centralt, at matchet sker på det rigtige ledelsesniveau i de kinesiske virksomheder, for at virksomhederne kan arbejde videre med kontakten. Her har Midtnet i nogle forløb haft gode erfaringer med at samarbejde med en kinesisk matchmaker.

- ↳ *Fremadrettet* kan man overveje at tænke endnu mere i samarbejder med lokale kinesiske matchmakere. Principielt kan matchmakeren være direkte tilknyttet Midtnet-programmet, men i så fald er det væsentligt at være opmærksom på, at matchmakeren har en sektorfaglig indsigt for at kunne skabe de bedste match.
- ↳ *Fremadrettet* bør mulighederne også undersøges for, at kinesiske myndigheder i højere grad kan involveres i screeningen af de kinesiske virksomheder med henblik på, at disse føler endnu større ansvar for at medvirke på rette niveau.