



ET
STYRKET ERHVERV
I GADEPLAN
FRA **SYDFYN** TIL
HELE DANMARK



STYRKET ERHVERV I GADEPLAN – ATTRAKTIVE OG BÆREDYGTIGE HANDELSBYER OG LOKALOMRÅDER OVER HELE SYDFYN

'Sydfyn løfter Sydfyn' udgør kernen i det tværkommunale samarbejde i de fire sydfynske kommuner.

Der var et udbredt behov for en særlig indsats målrettet de mange former for erhverv, som repræsenterer byernes handelsliv. Gennem et stærkt samarbejde på tværs af de sydfynske kommuner, lokale erhvervsforeninger og nationale organisationer blev Styrket Erhverv i Gadeplan til.

Her fire år senere taler resultaterne for sig selv. 300 erhverv i gadeplan har deltaget i kompetenceudviklingsforløb til glæde og gavn for dem hver især og for Sydfyn som et hele.

DERFOR EN INDSATS FOR ERHVERV I GADEPLAN

På Sydfyn – som i resten af Danmark – var der et øget pres på handelslivet som led i en stigende digitalisering, ændrede forbrugsmønstre, e-handel og senere Covid-19. Flere tiltag inden for erhvervsfremmesystemet havde været prøvet af, men uden den ønskede interaktion med og positive effekt for den brede målgruppe af erhverv i handelsbyerne, dvs. erhverv i gadeplan. Derfor satte kommunerne i tæt samarbejde med Dansk Erhverv sig for at tilrettelægge en nytænkende indsats målrettet netop denne målgruppe: Styrket Erhverv i Gadeplan. Se nøgleord til højre.

Ønsket var at styrke en lokal kritisk masse af erhverv i gadeplan med nye kompetencer mhp. at understøtte handelsbyernes attraktivitet – for den attraktive handelsby forudsætter både mange erhverv og mange forskellige erhverv.

NØGLEORD FOR INDSATSEN

- Rekruttering af kritisk masse
- Lokal håndholdt, efterspørgselsrettet, praksisnær og fleksibel tilgang
- Forandring gennem små, sikre, synlige succeser og kommercielle mål
- En lokalt forankret tillidsopbyggende organisation

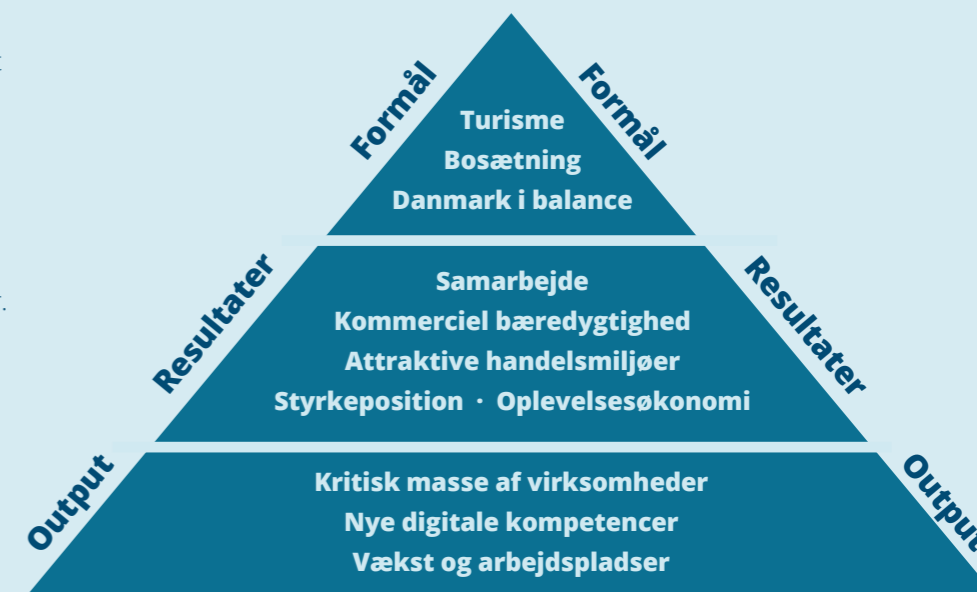
VISIONEN – ERHVERV I GADEPLAN STYRKER BYERNES UDVIKLING

Styrket Erhverv i Gadeplan er fra start tænkt som mere end et kompetenceudviklingsprojekt. Visionen er at understøtte levende og attraktive handelsbyer og lokalområder. Derved understøttes deres kommercielle bæredygtighed som grundlag for bosætning, kulturliv, foreningsliv og ikke mindst oplevelsesøkonomien. Særligt kystbyernes betydning hele året rundt i oplevelsesøkonomien er afgørende på Sydfyn. Se måltrekanten til højre.

Strategisk udgør indsatsen en del af den fælles rammefortælling for de fire kommuner om lokale styrkepositioner.

Styrket Erhverv i Gadeplan er altså også et byudviklingsprojekt, som bottom-up styrker samarbejdet mellem byens aktører – både kommuner, foreninger og erhvervsaktører. Ved at styrke den enkelte og sætte gang i en fælles ambitiøs indsats styrkes det kollektive,

idet stærke erhverv i gadeplan helt naturligt søger samarbejde og udvikling af f.eks. byens rum og oplevelser med konkolegaer. Samtidig rykker man lokalt sammen om arbejdet og ikke mindst resultaterne. Det giver fælles stolthed og grobund for strukturelle forandringer på sigt.



REKRUTTERINGEN

Virksomhederne er ikke screenet, men alle erhverv er besøgt i egen forretning/butik som led i rekruttering. Indledningsvist har der været en tæt dialog med alle virksomheder mhp. at vurdere relevans af SEIG ift. deres ønsker og behov. Dermed er virksomhedernes ønske og egen vurdering af behov grundlaget for deres indtræden i indsatsen.

Der var lagt en massiv indsats blandt kommunerne og erhvervsforeninger for at rekruttere erhvervene. Erfaringen har været, at det er besøg i egen forretning, som er absolut vigtigst ift. at kunne rekruttere en kritisk masse af virksomheder. Samtidig har det været erfaringen, at virksomhederne også har rekrutteret hinanden, som projektet skred frem.

FORSKELLIGHEDEN INDEN FOR MÅLGRUPPEN

Traditionelt er målgruppen betegnet som 'detailbranchen' i erhvervsfremmesystemet, men denne branchekode opleves forældet og ikke i tråd med den virkelighed, som erhvervene er i. Reelt er erhvervene i gadeplan meget, meget forskellige. Udpluk af karakteristika for målgruppen er:

- Oplevelse af ikke at blive taget alvorligt af erhvervsfremmesystemet
- Vant til at skulle klare sig selv, og en oplevelse af manglende mulighed for sparring
- Projekttrætte og modvilje mod projekter, som opleves mere som for projektets skyld
- Selvopfyldende profeter og med urealistiske selvbilleder
- Lav indtjeningsgrad, lav digitaliseringsgrad, lavt kompetenceniveau
- Flere har dårlige skoleoplevelser
- Mangler businesscases, strategisk retning og grundlæggende økonomisk viden

RESULTATER OG KPI'ER

Allerede i løbet af de første måneder af projektet var der en overvældende efterspørgsel fra erhvervet, og derfor blev projektet allerede i 2018 udvidet. Endnu en udvidelse kom til i forbindelse med Covid-19.

Nedenfor er projektets KPI'ere og resultater opgjort.

KRITERIER FOR MÅLGRUPPEN

- **Detailhandlende i bredeste forstand, dvs. med slutbrugere som kunder**
- **EU-SMV-definitionen**
- **Potentiale for at kunne øge omsætning via digitalisering og e-handel**
- **Betydning for den lokale oplevelsesøkonomi (kystbykulturen og levende byer)**

DE SAMLEDE MÅLTAL OG RESULTATER

KPI'ere	Resultat, nov. 2021
Antal virksomheder: 230	Antal virksomheder: 300
Antal deltagere: 250	Antal deltagere: 380
Gennemførelse: 100 %	Gennemførelse: 84 % (opgjort af indsendte slutskemaer fra afsluttede deltagere, oktober 2021)
Kompetencetilførsel: 100 %	Kompetencetilførsel: over 95 % – 80 % sætter nyt i gang (opgjort ved løbende tilfredshedsmålinger)
	Overlevelseshastighed: 99 % (opgjort ultimo 2019)
Jobskabelse: 46 efter 2 år (2023)	Jobskabelse: 17,5 nye jobs

PROJEKTETS FINANSIERING OG BUDGET

Finansiering (mio. kr)		Budget (mio. kr)	
Socialfond	9,9	Løn (kto 20)	7,5
Lokal erhvervsfremme	4,9	Aktiviteter/ekstern rådgivning (kto 40)	6,1
Egenfinansiering (timer)	4,9	Revision	0,2
		Øvrige (inkl. egenfinansiering)	5,9
Samlet finansiering	19,7	Samlet budget	19,7

Der er en betragtelig medfinansiering fra erhvervet i form af erlagte timer. I løbet af projektperioden har det vist sig, at erhvervet arbejder langt mere med kompetenceudviklingen end budgetteret med. Dermed blev deltagerfinansieringen opnået allerede ultimo 2019.

ORGANISERING



PROJEKTET TILPASSER SIG LØBENDE ERHVERVETS EFTERSPØRGSEL – IKKE OMVENDT

Projektet er fra start tilrettelagt, så der kunne arbejdes med en meget høj grad af agilitet og fleksibilitet. Der er lagt vægt på en håndholdt, praksisnær og efterspørgselsrettet tilgang med en fleksibel tilrettelæggelse og stærk rød tråd mellem aktiviteterne.

Det betyder, at projektet løbende har ændret og justeret aktiviteter. F.eks. i forhold til emner, metode, rammer. Det forudsætter en stærk projektledelse med tilstrækkelige ressourcer, som kan sikre, at den agile drift af projektet ikke kommer til at stride mod hverken tilsagn, mål eller øvrige strategiske hensyn i det sydfynske område. Så at sige måtte projektet være tæt på de lokale dagsordener i såvel erhvervet som i kommunerne.

PROJEKTETS RESSOURCER

- **Projektleder** (10 timer pr. uge)
- **Koordinator**
- **2 SMV-konsulenter**
- **Økonomikonsulent** (10 timer pr. uge)
- **Ekstern konsulent** (10 timer pr. uge)

Derudover blev der etableret en arbejdende koordinationsgruppe med repræsentanter fra kommunerne og erhvervsforeningerne, som løbende sikrede synergi og opfølgning. Gruppen har undervejs i projektet haft en afgørende værdi for den lokale forankring og synergi.



SMV- KONSULENTERNE UDGØR LIMEN I PROJEKTET

SMV-konsulenterne er helt tæt på erhvervet fra start til slut. Udgangspunktet var at forstå virksomhederne, deres motivation og at lære dem at kende, uanset hvor de var på den digitale modningstrappe.

En af de første læringer var, at erhvervet generelt var meget lavt på modningstrappen, hvilket nok også har været årsag til, at erhvervet tidligere har været meget lidt i kontakt med erhvervsfremmesystemet.

Forudsætningen for SMV-konsulenternes arbejde var fra start, at de skulle være fysisk til stede ude hos virksomhederne og være i kontakt med lokalområdet i den forstand, at de har fulgt med i lokalsamfundet og været synlige i bybilledet, dvs. at de

har "droppet ind, fordi de lige var i området". Meget af konsulentarbejdet har f.eks. foregået direkte hen over disken i butikken.

SMV-konsulenterne har samtidig arbejdet systematisk af støtte af væksthjulet samt med små og overskuelige handlingsplaner (små, sikre, synlige succeser) for på den måde at understøtte virksomhederne i at tænke kommercielt, systematisk og handlings- og helhedsorienteret.

SMV-konsulenterne har desuden været til stede i alle aktiviteter, og de har på den måde kunnet støtte virksomhedernes røde tråd mellem f.eks. handlingsplaner, kompetenceforløb og arbejdet i egen virksomhed.

Afgørende er det, at SMV-konsulenterne har været særligt opmærksomme på, at virksomhederne har arbejdet med at omsætte de nye kompetencer til egen praksis mellem de planlagte aktiviteter. Det handlede om at træde spor, som virksomhederne kunne fortsætte ud af efter endt projektperiode.

AKTIVITETER

Projektet består af erhvervsfremmende aktiviteter, som er alment kendte i erhvervsfremmesystemet, men som gribes an via en agil og efterspørgselsdrevet tilgang. Det gælder både indhold, sammenhæng og metodik. Se aktiviteter nedenfor.

Metodisk er indsatsen dermed tilrettelagt med udgangspunkt i den individuelle virksomhed, og gradvist tilbydes kollektive og netværksopbyggende aktiviteter.

Aktiviteter	Oprindeligt	Tilpasning
1:1 sparring	Fastlagte møder	Afsæt i væksthjulet. Individuelt tilpasset løbende kontakt og handleplaner
Kompetenceudvikling	Fastlagte programmer	Et frivalgskatalog med niveaudeling
Ekspermentorordning	Trad. mentorordning	Mikrorådgivning med konkrete mål/indsatser
Netværk	Lokale samarbejder	Netværksopbyggende aktiviteter (svært med Covid-19)



ET UDVIKLINGS- PROJEKT FORUDSÆTTER FORANDRINGS- LEDELSE

Projektets udviklingsmål om at tilbyde digitale kompetencer understøttes af projektets metoder med forandringsledelse og vedholdenhed. Fokus har været på, at deltagerne individuelt er blevet støttet i at omsætte de nye kompetencer til konkret og succesfuld handling i egen praksis i form af metodikken 'små, sikre, synlige succeser'.

Hensigten er, at deltagerne med overskuelige handlinger oplever at lykkes med små, konkrete kommercielle resultater og dermed får mod på og gejst til mere – også efter endt projektperiode.

Projektet styrker således både deltagernes drømme, vision og kapabilitet. Desuden har SMV-konsulenterne hjulpet deltagerne til at blive bevidste om deres mindset og de fordele og ulemper, som det giver i deres virksomhed.

Kort og godt handler det om, at de deltagende arbejder bevidst og aktivt med deres egen forretning, kundegrupper, produktsortiment, bundlinje og digitalisering og derfra løfter deres kompetencer på flere områder. Men ikke mindst at de fastholder den fortsatte udvikling af deres virksomhed, efter projektet slutter.

ARKETYPEN – ET REDSKAB I MASKINRUMMET

De deltagende virksomheder er alle meget forskellige. Deres rejse er så at sige uforudsigelig, derfor har projektteamet haft gavn af internt at anvende overordnede fællestræk i relation til deltagernes motivation for udvikling. Undervejs har projektteamet derfor udarbejdet en række arketyper inspireret af velkendte Matador-karakterer.

Arketype	Motivation
Skjern – den forretningsdrivende (15 % af målgruppen)	Bundlinje, vækstmuligheder
Agnes – den passionerede iværksætter (35 % af målgruppen)	Produktet, visionen, mulighederne
Varnæs – købmanden (35 % af målgruppen)	Små skridt, bedre indtjening, driftsoptimering
Arnesen – lønmodtageren (10 % af målgruppen)	Små og overskuelige redskaber
Larsen – restkategori (5 %)	Fordeler sig undervejs på andre arketyper

HVORFOR FASTHOLDES VIRKSOMHEDERNE, OG HVORI ER VÆRDISKABELSEN?

Ekstern analyse og forskning har bidraget til metode og proces

Alexandra Instituttet gennemførte en indledende analyse ultimo 2018. Hensigten var at undersøge, hvorfor deltagerne blev fastholdt i projektet, og hvilke elementer de lagde vægt på. Resultaterne blev herefter implementeret i projektets tilgang og aktiviteter.

KVALITATIV FORSKNING AF VIRKSOMHEDERNES VÆRDISKABELSE

Metode – community-model

University College Lillebælt har fra 2019-2021 gennemført en kvalitativ forskningsundersøgelse af virksomhedernes oplevelse af værdiskabelsen. Metodisk er der anvendt observation og mere end 40 dybdegående interview som dataindsamling.

UCL's data viser, at alle virksomheder opnår nye kompetencer og tager dem i anvendelse. Det konkluderes, at

nogle aktiviteter opleves som mere værdiskabende end andre, men at ingen aktiviteter kan stå alene. Det fremgår desuden eksplicit, at deltagerne tillægger SMV-konsulenterne meget stor værdi.

Dermed opfyldes projektets vision og målsætninger om at tilbyde virksomhederne individuelt tilrettelagt og efterspørgselsrettet kompetenceudvikling mhp. at styrke den samlede kritiske masse.

Se mere næste side.

VIRKSOMHEDERNES OPLEVELSER FORSKNINGSSPØRGSMÅL

VIRKSOMHEDERNES SYN PÅ DE ANDRE AKTØRER

Særligt SMV-konsulenterne, som beskrives som tryghedsskabende og tillidsopbyggende, gode til at fornemme og se virksomhederne, give ny viden, fastholder dem i at arbejde videre.

VIRKSOMHEDERNES MOTIVATION FOR AT INDGÅ I PROJEKTET

Primært muligheden for at få individuel hjælp og sparring til at udvikle egen forretning.

VIRKSOMHEDERNES ROLLEFORSTÅELSE

Mange rolleforståelser, som alle peger i retning af at være mere proaktiv, reflekterende og vedholdende.

VIRKSOMHEDERNES VÆRDI AF SEIG

Det praksisnære får de mest ud af, f.eks. med konkrete handlingsorienterede råd, der relaterer sig til deres egen forretning. Fokus på eget mindset og konkrete kompetencer og redskaber.

VIRKSOMHEDERNES KONKLUSIONER

Alle aktiviteter og især workshops og undervisning skal være meget virkelighedsnært og i niveau, før det opleves som værdiskabende.

At omsætte kompetencer til egen praksis er for nogle en udfordring. Dette støtter SMV-konsulenterne og de nye konkolleger.

VIDEN OM INDSATSEN BLEV HURTIGT EFTERSPURGT

Der har allerede fra 2018 været stor interesse fra kommuner og erhvervsforeninger på tværs af hele landet. Der har været holdt inspirationsoplæg for mindst 25 kommuner samt KL's Vækst og Erhvervsudvalg.

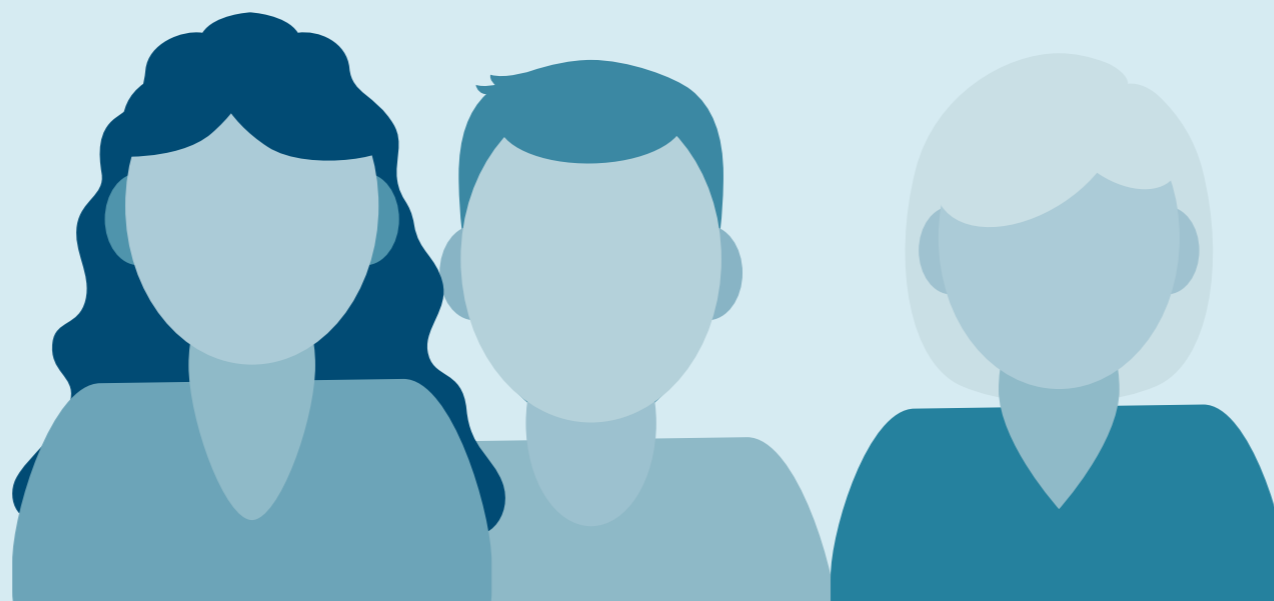
Flere steder er mindre indsatser inspireret af Styrket Erhverv i Gadeplan blevet sat i gang, f.eks. i Billund og Ringkøbing-Skjern, og flere er på vej.

Som led i Covid-19 har SEIG også været en del af paneuropæiske kampagner som eksempler på, hvorledes erhverv i gadeplan kan genstartes til gavn for handelsbyer og lokalområder.

METODEN KAN OVERFØRES

Bornholm har i 2020 igangsat Genstart Erhverv i Gadeplan, som er en lokalt tilpasset metodeoverførsel af Styrket Erhverv i Gadeplan.

Indsatsen har haft stor succes med at tiltrække og fastholde erhverv i gadeplan. Indsatsen udløber ultimo 2022.



ANBEFALINGER

KRITISK MASSE

- Mange virksomheder skaber grundlag for bæredygtig forandring af byen
- Rekruttering primært ved besøg i virksomhederne
- Læg vægt på lokal og løbende 1:1 og ny viden, hvor og hvornår virksomhederne ønsker det

FORANDRING KRÆVER TILLID OG TÅLMODIGHED

- Mindst 2 år – opdel evt. i faser
- Sæt kommercielle mål
- Små, sikre, synlige succeser
- Mindset er forudsætning for læring af færdigheder og nye handlinger
- Lokal og håndholdt indsats
- Praksisnært og med gentagelser

LOKALT SAMARBEJDE

- Gå sammen – kommune, erhvervsforeninger, erhvervshus m.fl.
- Strategisk prioriteret
- Vær ambitiøse
- Skab forandringer i lokale strukturer og samarbejder



ET
STYRKET ERHVERV
I GADEPLAN
FRA **SYDFYN** TIL
HELE DANMARK



**DANSK
ERHVERV**



LANGELAND
KOMMUNE



ÆRØ KOMMUNE



FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE
et godt sted at bo



Svendborg
Kommune

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



Kontaktinfo

Styrket Erhverv i Gadeplan, Jessens Mole 11, 5700 Svendborg. seig@svendborg.dk, tlf. 30894576

Erhvervskontoret projektleder Helge Padegaard, helge.padegaard@svendborg.dk, tlf 30174433