# Styrket Erhverv i Gadeplan

## Følgeforskning
## ultimo 2018 – primo 2019

**AGNETHE KIRSTINE GRØN**

**ANDREAS H. RASMUSSEN**

ALEXANDRA INSTITUTTET

FEBRUAR 2019

*Lifestyle & Design Cluster samt innovationsnetværket Service Platform afsatte i efteråret 2018 midler til at gennemføre følgeforskning på projektet Styrket Erhverv i Gadeplan, opgaven blev gennemført af GTS Alexandra Instituttet.*
*Formålet med det var at opsamle den viden som blev akkumuleret igennem et projekt som i den grad eksperimenterer med hvordan man løfter digitale kompetencer hos mikro, små og mellemstore virksomheder.*
*Som innovationsnetværk er det vores opgave at være en vidensbro mellem ny viden og virksomheder. Vi har vi været meget optaget af hvordan flere virksomheder kan få succes med det digitalisering og i særlig grad hvordan detailhandel kan udnytte de muligheder digitalisering tilbyder.*
*Vi har været begejstret for at vi fik lov at være med i det første år af programmet, hvor vi fra service platform faciliterede en del af de kompetencegivende workshop og det var her vi oplevede den nære kontakt med virksomhederne, veksle virkning mellem undervisning samt praksis opgaver og muligheden for virksomheden til at blive mødt i øjenhøjde og hjulpet videre særligt virksomhedens konsulent, og på den baggrund allokerede vi midler fra Uddannelses- og Forskningsministeriet til denne rapport.*
*Rapporten skal derfor opsamle viden, metoder, indsigter fra de erhvervsdrivende som har deltaget samt viden om organiseringen og eksekveringen af programmet og selvfølgelig på den baggrund nogle anbefalinger og perspektivering så vi forhåbentlig en dag ser dette som et nationalt program.*

*Rigtig god læselyst og ræk ud hvis i ønsker mere information eller nye samarbejde.*
*Med venlig hilsen*
*Service Platform*
*Lifestyle & Design Cluster*

*Heidi Svane Pedersen*
*Dennis Wollbrink*

# Indholdsfortegnelse

INDLEDNING....4

METODE....5

ANALYTISK GREB....7

KONTEKST....10

INDSIGTER FRA DE ERHVERVSDRIVENDES PERSPEKTIV....12

KONSULENTERNE ER LIMEN, DER BINDER FORLØBET SAMMEN....29

ARBEJDET I MASKINRUMMET....34

ANBEFALINGER....38

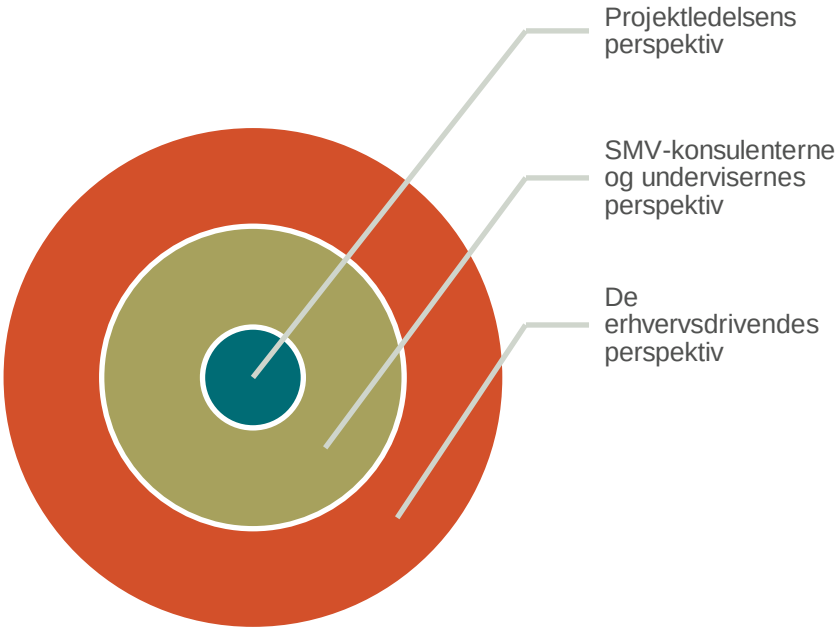
PERSPEKTIVERING....39

# Indledning

Styrket Erhverv i Gadeplan er et projekt, der sætter fokus på vækst for erhvervet i gadeplan gennem digitalisering. Projektet foregår i samarbejde mellem de fire sydfynske kommuner Ærø, Langeland, Faaborg-Midtfyn og Svendborg. Projektet er blevet til med støtte fra Syddansk Vækstforum og den Europæiske Socialfond. Fra oktober 2018 til januar 2019 har Alexandra Instituttet lavet følgeforskning på projektet. Formålet med følgeforskningen er at få viden om, hvordan de erhvervsdrivende interagerer med de forskellige aktiviteter, herunder om de oplever en sammenhæng mellem den individuelle handleplan, undervisningen og netværksaktiviteter. Det ønskes ligeledes belyst, om deltagerne får tilført nye kompetencer, og hvilke af aktiviteterne der har virket meningsfulde og udviklende for den enkelte. Overordnet vil undersøgelsen give indsigt i, hvilke faktorer der er med til at påvirke deltagernes oplevelse af forløbet, både positivt og negativt.

Undersøgelsens output er kvalitative indsigter i, hvordan forløbet opleves af de interviewede erhvervsdrivende samt et blik ind i 'maskinrummet', hvor projektledelsen og konsulenterne arbejder fra. Undersøgelsen vil både have en eksplorativ og åben tilgang til deltagernes egen oplevelse af forløbet og vil samtidig sikre, at vi får afdækket følgende kernespørgsmål:

- Hvordan oplever deltagerne den røde tråd i forløbet?
- Rekruttering – hvad gjorde, at de meldte sig til?
- Vedholdenhed – hvad har været svært, og hvad har gjort, at de ikke har afbrudt forløbet?



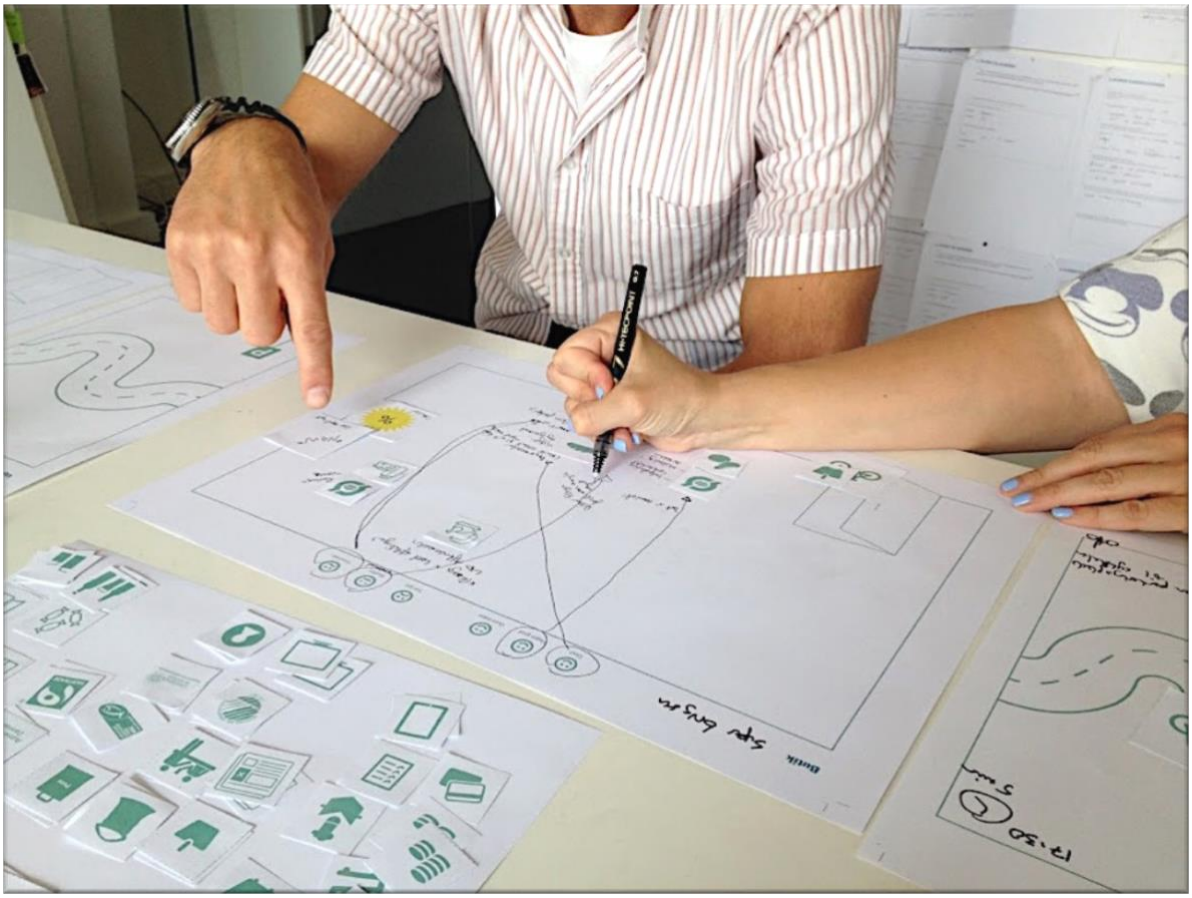

*Figur 1: Undersøgelsens empiri repræsenterer 3 forskellige perspektiver på projektet.*

# Metode

Denne rapport er baseret på en kvalitativ undersøgelse af tre målgruppers oplevelse af udviklingsprojektet Styrket Erhverv i Gadeplan (de erhvervsdrivende, konsulenterne og projektlederne). I en kvalitativ undersøgelse er deltagerne udvalgt som eksempler på de målgrupper, der er relevante for den givne undersøgelse at forstå. Der tilstræbes ikke kvantitet og 'sand' repræsentativitet men kvalitet via en dybdegående indsigt i de udvalgte målgruppers oplevelser og praksis. En kvalitativ brugerundersøgelse vil forstå, hvorfor brugerne har den opfattelse, de har.

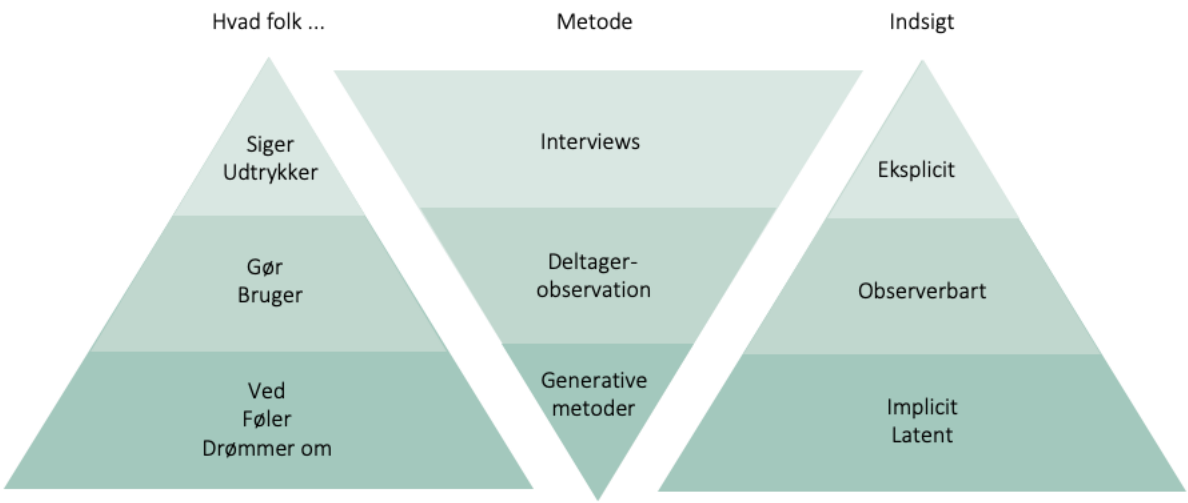
I denne undersøgelse er der metodisk anvendt observation og dybdeinterviews som dataindsamlingsmetode, der giver et validt, stort og gennemarbejdet datagrundlag for analyse. I grupper og interviews udforskes og besvares foruddefinerede centrale temaer og spørgsmål, og der åbnes op for nye spørgsmål, nye svar og nye input. Heri ligger det brugernære og antropologiske.

Under observationen har vi observeret dynamikken mellem deltagerne og mellem deltagerne og underviserne. Deltagernes debat af tematikker, deres formuleringer og udsagn har givet os en forståelse af, hvad der er vigtigt og dermed også, hvad vi uddyber i dybdeinterviews. Vi har løbende analyseret den omfattende data.



*Brugerrejsen er blevet brugt som metode under interviews med de erhvervsdrivende*

Vi fremlægger i denne rapport den analytiske bearbejdning af de aftalte temaer samt de temaer, der er opstået undervejs, som deltagerne har fundet relevante.

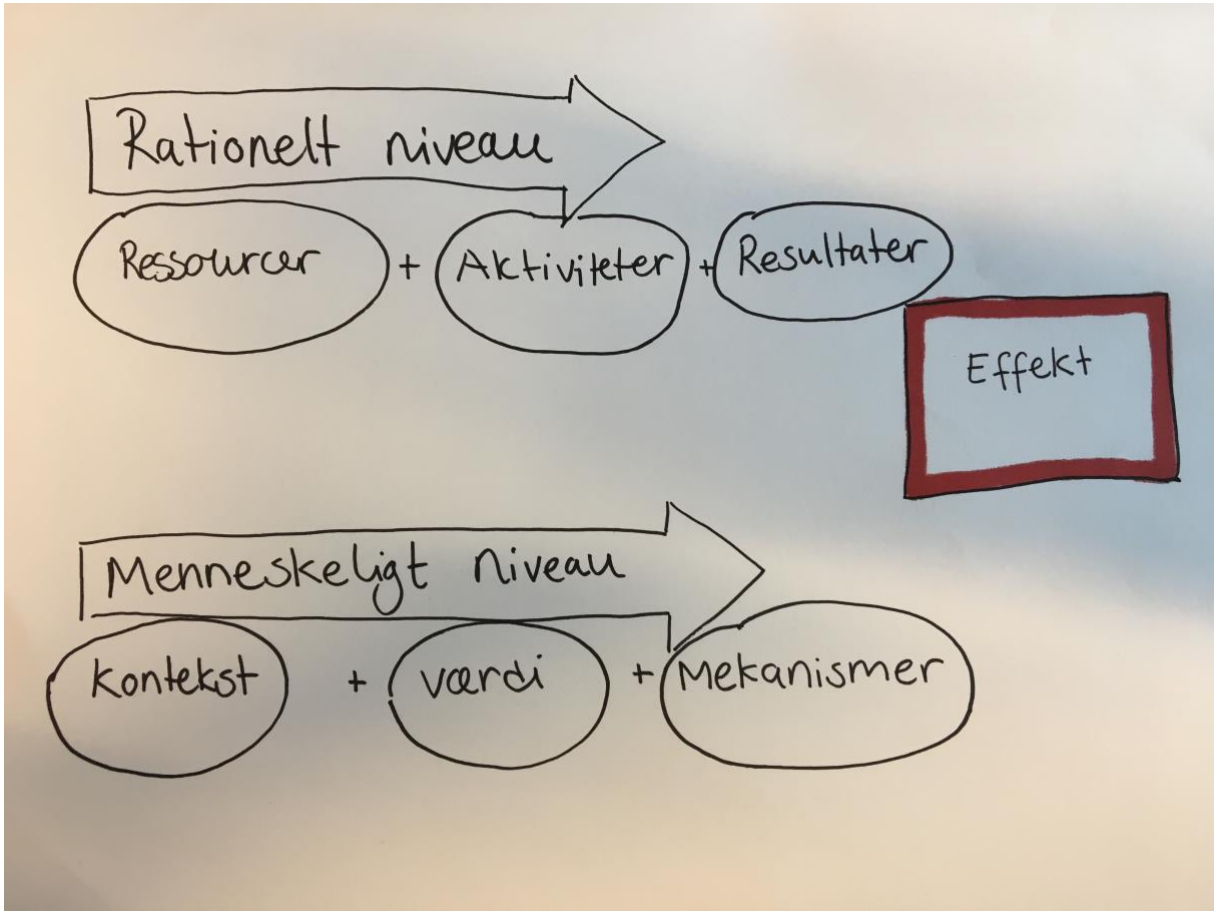



*Vi har anvendt forskellige metoder til at få viden om deltagernes interaktion med projektet*

# Analytisk greb

Nedestående *forandringsmodel* illustrerer de mekanismer, der er med til at skabe forandringen, og opsummerer den viden, der er udviklet i evalueringen, og den lægger grunden for indsigter og anbefalinger.

Forandringsmodellen er udviklet af de Wit og Dinesen i forbindelse med udviklingen af metoden innovativ evaluering, der kombinerer en systemisk tilgang med praksisteori. (de Witt og Dinesen 2013).



## Rationelt niveau

**Ressourcer**
- Planlagt forløb for virksomhederne med undervisning, aktiviteter og individuel sparring
- 110 tilmeldte virksomheder
- De rigtige samarbejdspartnere med relevant viden og erfaring
- Støtte fra erhvervsfremmesystemet
- Tid og penge til at gennemføre forløbet
- Fælles rammefortælling og mål
- Maskinrummets værktøjskasse
- (Arketyper + excelark + møder)

**Aktiviteter**
- Møder i styregruppen + projektgruppen
- Møder i partnergruppen
- Advisory board
- Rekruttering via netværk og fysisk fremmøde
- SMV-konsulent vejleder virksomhederne individuelt
- Kollektiv Kompetencetilførsel
- 1:1 kompetencetilførsel
- Netværksaktiviteter
- Praksisdage
- Opfølgning på alle virksomheder i forhold til kompetencetilførsel
-

**Resultater**
- Virksomheder har meldt sig til forløbet og bliver ved med at være med
- Virksomhederne får tilført nye kompetencer inden for det digitale felt
- Øget omsætning i mange af virksomhederne
- (Jobskabelse efter 2 år)

**Effekt - resultat på lang sigt:**
- Høj kompetencetilførsel hos virksomhederne
- Økonomisk bæredygtighed
- Et styrket erhvervsliv
- Bedre byer i ydreområderne (rammefortællingen).
- Etablering af nye samarbejder mellem virksomhederne
- Jobskabelse
- Et Danmark i balance

## Menneskeligt niveau

**Kontekst**
- Multivers bestående af meget forskellige mind-set hos deltagerne
- Stor spændvidde i deltagernes digitale kompetencer
- En hverdag hvor tid er en knap ressource
- Krav om kausale årsagssammenhænge og udvikling

**Værdi**
- Små sikre synlige succeser på kommercielt plan
- Lokal stolthed
- Øget fællesskabsfølelse i det lokale handelsmiljø – fra konkurrent til samarbejdspartner
- Erhvervsdrivende bliver medskabere af byens udvikling

**Mekanismer**
- Positive forventninger til projektet
- Engagement i øjenhøjde mellem projekt og erhvervsdrivende
- Arbejdsglæde og følelse af at lykkes hos medarbejdere på projektet smitter af på deltagerne.

| | | |
|---|---|---|
| | | · Aktiviteter tager udgangspunkt i deltagernes udfordringer, behov og efterspørgsel<br>· Proaktiv adfærd hos projektledelsen<br>· Arbejdsro til konsulenterne, så de kan møde projektdeltagerne i øjenhøjde og justere ad hoc |

*Figur 2: Forandringsmodellen*

# Kontekst

> *”Det er svært at sige, hvornår deltagernes forskellige udfordringer skyldes geografiske forskelle eller personlige mind-set. Begge dele forsøger vi at tage højde for, både i forbindelse med tilrettelæggelsen af de forskellige undervisningsgange og i det individuelle møde.”*

Flere af de erhvervsdrivende nævner under interviewet, at de er lidt anderledes end de andre deltagere, hvilket vidner om, at spændvidden på deltagerne er stor. Fra en skiltevirksomhed til en socialøkonomisk virksomhed, en isproducent til en dyrehandler. Og så er der de geografiske forskelle og den lokale identitetsfølelse, der er stærk og fylder meget i deltagernes selvforståelse. Konteksten har stor betydning for, hvordan erhvervslivet engagerer sig i forløbet og inkorporerer de nye kompetencer i deres egen praksis. Som eksempel har Ærø følgende karakteristika:

På Ærø bliver der ofte hentydet til Ærø som et unikt og specielt sted, hvor tingene bliver gjort på én bestemt måde, som fx følgende citat antyder:

> *”Jeg kunne ikke drømme om at booke bord via internettet. Jeg vil ringe til restauranten og bestille bord til otte. Os Ærøboere, vi vil gerne have personlig kontakt.”*

En anden afslutter:

> *”Vi vil ikke være som de andre. Det er jo derfor, folk kommer til Ærø!”*

Underviseren forklarer, at de skal se bort fra fastgroede normer, hvortil deltageren svarer: *”Jeg må bare komme ind i kampen”*, med en opgivende attitude. En interessant observation der viser deltagernes syn på det, men samtidig deres forståelse for nødvendigheden af at anvende nye procedurer i deres daglige praksis. Generelt er der fokus på, at det skal være langsomt, og folk er bevidste om, at lave modreaktioner til globale tendenser. Fx deres kollektive reaktion på ’Black Friday’, hvor de laver ’lokal fredag’ med levende lys og åbent i butikkerne med varer til normale priser. Ud over det ellers kollektive tiltag er der dog også en følelse af, at folk deler sig op i bydele: Marstal mod Ærøskøbing. En tilflytter fra Ærøskøbing nævner dette:

> *”Der er altid god stemning til undervisningen, men folk deler sig stadig op i bydele – og mig som tilflytter i midten. Det er svært at komme ind som ny, og jeg har et indtryk af, at man ser skævt til hinanden. Nogle føler, at andre vil stjæle ens kunder og ideer.”*

I Svendborg er der et kollektivt ønske om, at man bakker op om aktiviteter, der styrker den lokale sammenhængskraft. Der er en stærk lokal identitet og stolthed, som følgende citat underbygger:

> *”Jeg var ikke i tvivl om, at jeg skulle melde mig til forløbet, da jeg hørte om det. Alle initiativer, der kan styrke den lokale sammenhængskraft i byen, skal støttes.*

Langeland er i en overgangsfase fra feriested til mere permanente forretninger, der skal kunne køre rundt via online-handel. Holdet er mindre.

I Faaborg nævnte en tidligere kok, nu indehaver af en ostebutik, hvor afgørende forløbet har været for hans indtog i Faaborgs handelsliv, der ellers kan opleves som lukket om sig selv. Det har givet ham

en tilknytning, mulighed for sparring, og et bedre fællesskab. Han nævner, at forløbet har hjulpet ham med at skabe bekendtskaber, som han nu dagligt hilser på og deler viden med:

> *"Jeg har fået et rigtig godt forhold til de resterende erhvervsdrivende. Vi stopper tit hinanden på gaden, snakker om forløbet og andre ting."*

*Undersøgelsen har involveret deltagere fra Svendborg, Ærø, Langeland, Fåborg og Ringe. Vi har interviewet deltagere indenfor de 5 forskellige arketyper (For uddybning, se matadorarketyper s. 38)*

# Indsigter fra de erhvervsdrivendes perspektiv

Følgende indsigter er blevet til på baggrund af interviews, observation og analyse af 17 virksomheders oplevelser og erfaringer med at deltage i Styrket Erhverv i Gadeplan med særligt fokus på de 3 kernespørgsmål:

- Hvordan oplever deltagerne den røde tråd i forløbet?
- Rekruttering – hvad gjorde, at de meldte sig til?
- Vedholdenhed – hvad har været svært, og hvad har gjort, at de ikke har afbrudt forløbet?

Ud over kernespørgsmålene vil de erhvervsdrivendes perspektiv også resultere i nogle konkrete anbefalinger og ønsker til Styrket Erhverv i Gadeplan, som man kan overveje at arbejde med i det videre forløb.

*Deltagere i forløbet snakker sammen i forbindelse med undervisning*

**#REKRUTTERING VIA AMBASSADØRER VIRKER**

Deltagerne har meldt sig til forløbet, fordi det er blevet anbefalet af en person, de har tillid til.

Det kan for eksempel være en person fra et af de netværk, de allerede er en del af, eller turistforeningen, den lokale erhvervsforening eller kommunen.

*"Det var cittaslow, der fortalte om det, og spurgte, om jeg ikke skulle være med. I første omgang troede jeg, at det var dem, der stod bag. Jeg tror faktisk også, at det var dem, der meldte mig til."*

I de enkelte tilfælde, hvor deltagerne er blevet opmærksomme på forløbet via andre kanaler, er det tilbuddet om at få hjælp til at udvikle sin egen forretning – ganske gratis – der har fået dem til at melde sig til. Det gode tilbud kombineret med, at de i starten af forløbet har fået et personligt besøg i deres forretning, og tidligt i forløbet har oplevet, at projektet bygger på dialog og tager udgangspunkt i deltagernes ønsker og behov. Det er blevet opfattet som et engagement fra arrangørernes side fra begyndelsen. Erhvervsdrivende bliver ofte kimet ned med tilbud, så det har gjort en forskel, at det er blevet en personlig anbefaling og et fysisk møde.

*"Den fysiske tilgang fra arrangørerne var altafgørende. Hvis jeg bare var blevet ringet op, eller havde fået tilsendt en formular, havde jeg nok aldrig meldt mig til".*

**#INDIVIDUEL HJÆLP TIL MIN BUTIK**

Hvad har motiveret deltagerne til at melde sig til? Varm kaffe, netværk eller kompetencetilførsel? Der er flere forskellige motivationsfaktorer. Nogle håber, at der falder et eller andet af på vejen, som de kan bruge, da de oplever, at de er godt med på det digitale felt og e-handel. Andre er nyopstartede virksomheder og vil ikke sige nej til muligheden for vejledning. Men én ting er gennemgående hos samtlige virksomheder, og det er muligheden for at få individuel hjælp og sparring til at udvikle deres egen forretning. Muligheden for at få besøg i deres egen butik af en konsulent, der ser på deres forretning og måden de arbejder på med kritiske øjne, opfattes som meget værdiskabende hos alle.

*"Det er helt klart muligheden for at få hjælp til at lave en strategi til min egen forretning, der fik mig til at melde mig til."*

*”Der kunne godt være mere rådgivning på tomandshånd, og måske skulle vejledning være obligatorisk. Selvom vi får at vide, at vi bare kan ringe til Morten (smv-konsulent), kan det være svært at få det gjort. Det vil være bedre at få en aftale i kalenderen. Vi har været med i konkurrence og blev nomineret. I den forbindelse lavede vi en pamflet, og Morten læste den igennem og kom med gode pointer. Det kunne der godt være mere af”.*

*Deltagere på forløbet foran deres butikker*

**#VEDHOLDENHED – HVORFOR ER DE IKKE ER SPRUNGET FRA?**

De interviewede deltagere er overbeviste om, at der falder noget af på et tidspunkt, som de kan bruge effektivt. Om det er store eller små frugter er egentlig lige meget. Hvis bare det genererer lidt gratis viden og nye måder og procedurer at tilgå deres praksis på, så oplever de, at de fået noget ud af forløbet. Ingen af vores informanter havde overvejet at stoppe. Alle var overordnet positive og fremhævede, at det var meget vigtigt, at man prioriterede forløbet og afsatte tid til at komme til undervisningen. De glædede sig især meget til den individuelle strategi, de skulle udarbejde sammen med smv-konsulent Morten Wind, eller fremhævede den som særligt værdifuld. Selvom forløbet og kompetencetilførslen for nogle af deltagerne til tider har været enten udfordrende eller irrelevant for dem, har det ikke fået dem til at overveje at stoppe.

*”Vi er ret forskellige, os forretninger, så det hele kan jo ikke være lige relevant for alle deltagerne. Men jeg synes, at der har været guldkorn hver gang, så det er vigtigt at være med til undervisningen.”*

Den største trussel mod deltagernes vedholdenhed er tid. Under et feltbesøg i Svendborg faldt vi uformelt i snak med en forretningsdrivende, der havde været med under opstarten af forløbet, men som var stoppet igen. Det begrundede han med, at han lige havde været med i et forløb på Fremtidsfabrikken og ikke kunne få det til at hænge sammen tidsmæssigt at deltage i forløbet, hvilket han gav udtryk for, at han var ærgerlig over.

**#GÅ MERE TIL STÅLET**

Interviews med konsulenterne har vist, at de er meget bevidste om deres rolle – at de kan give råd og anbefalinger, men de skal ikke fortælle deltagerne, hvad de skal gøre.

> *"Jeg skal ikke være ham, der blander sig. Vi skal ikke bestemme, om de skal sende deres bil til skrot eller ej. Vi giver anbefalinger; så må de selv træffe valg. Jeg blander mig ikke, men de får kompetencer, så de selv kan træffe nogle valg. Mit mål er at skabe tillid og prøve at vise dem nogle værktøjer, de kan arbejde videre med."*

Denne opfattelse af, hvilken tilgang konsulenterne skal have, stemmer ikke 100 procent overens med, hvad de erhvervsdrivende ønsker. Flere giver udtryk for, at de ønsker, at der bliver gået mere til stålet, og at de får nogle mere direkte anvisninger i forhold til, hvad de skal gøre, og i forhold til, om de er på rette vej med deres forretning, eller om de skal vende om eller gå en anden vej. De deltagere, der havde fået direkte konkrete råd og hjælp til at gøre det anderledes, var meget glade for det.

> *"Jeg har fået hjælp til at flytte 80% af mine varer i butikken, og det har virkelig rykket. Mit salg er øget."*

> *"De må gerne gå mere til stålet og fortælle, hvad de synes, der ikke fungerer i min butik".*

*”Jeg har haft besøg i butikken men synes egentlig mest, at jeg bare blev bekræftet i, at jeg gør nogle af de rigtige ting, så det har ikke hjulpet så meget.”*

**# POTENTIALER FOR AT DYRKE NETVÆRKET ENDNU MERE**

Flere deltagere har oplevet, hvordan forløbet har styrket deres relation til andre erhvervsdrivende, og det har skabt synergi.

*”Det bedste ved forløbet har været, at vi har mødt dem fra Appetito. Vi har allerede udviklet flere ting sammen. Det var helt tilfældigt, at vi kom til at sidde ved det samme bord som dem den første aften.”*

Eksempler på den synergi netværket har medført er, at de erhvervsdrivende har lavet events sammen, udstiller produkter i hinandens butikker og etableret nye markeder, hvor de leverer deres ydelser til de andre erhvervsdrivende. For nogle er det opstået tilfældigt, ved at de er kommet til at sidde ved samme bord som nogle, de kan arbejde sammen med. Andre har fået hjælp til at indgå samarbejder af konsulenterne.

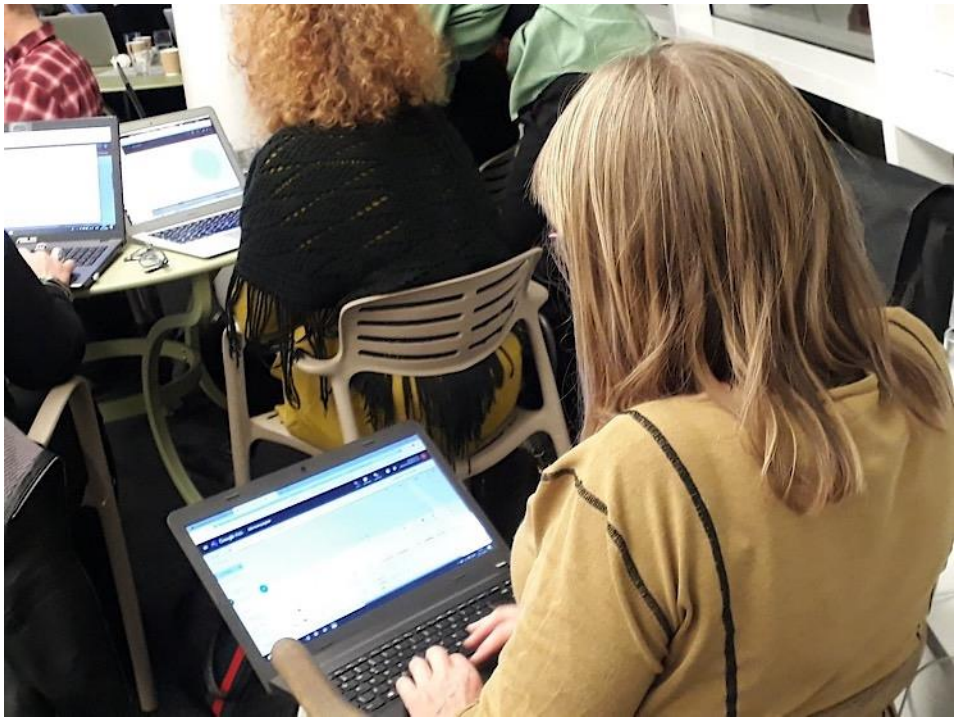
En af de interviewede nævnte en buddy-ordning, som hun havde været glad for, da det var dejligt at have en at sparre med, som man følte sig lidt ansvarlig overfor. Hendes buddy var desværre stoppet på forløbet, og hun afventede nu – og håbede på – at hun ville få tildelt en ny.

*”Min buddy har desværre lukket sin butik, så nu mangler jeg en, som jeg kan sparre med.”*

*”Jeg synes, at man skulle lave en bordplan, hvor folk bliver sat sammen på nye måder. Det vil tvinge os til at sparre med andre erhverv.”*

*”Her på Langeland synes jeg, at de skal finde et bedre rum til undervisningen, så vi kan snakke sammen og sparre i stedet for at sidde i en hestesko.”*

*Små partnerskaber mellem butikkerne styrker fællesskabsfølelsen*



*Hands on – øvelse i forbindelse med undervisning*

### #HVAD HAR DELTAGERNE LÆRT?

Det er det praksisnære, der engagerer deltagerne. De konkrete handlingsorienterede råd relateret til *min forretning* er det, der rykker noget. Det er dels en ændring i mind-settet, dels nogle konkrete færdigheder, de interviewede deltagere fremhæver.

*”Jeg har lært om en masse løsninger, som Google tilbyder, og dem skal jeg arbejde langt mere med. Jeg vil også gøre min restaurant online, så man kan bestille bord digitalt. Det har jeg egentligt længe været imod, men jeg har indset, at det er fremtiden, og den er uundgåelig.”*

*”Jeg har lært at tænke anderledes og gøre meget mere med det digitale, da jeg kan se, at det er en nødvendighed. Det er klart noget, som forløbet har hjulpet mig med at få øjnene op for.”*

*”At sætte mig i kundens sted, det er klart det vigtigste, jeg har lært. Og så at gøre noget på baggrund af det, så kunden får en bedre oplevelse.”*

*”Jeg har fået et ændret mind-set omkring Google. Jeg vil gerne lære, hvordan vi dukker op på Google, og hvordan jeg bruger de rigtige ord i min tekst om forretningen. Det håber jeg på at lære, inden forløbet er slut.”*

*”Jeg har lært, hvor meget værdi der er i at snakke med andre forretninger og lære af hinandens måde at gøre det på. Det har helt klart været det bedste ved forløbet.”*

*”Jeg er blevet bevidst om, at en butik er levende. Ens opgaver med at rykke rundt i butikken stopper aldrig, hvilket jeg har lært at tænke over nu, og det har mine kunder også rost en del.”*

*”Jeg har ganske enkelt fået et spark bagi og har fået rykket rundt i min butik. SMV-konsulent Morten Wind har hjulpet mig med at flytte 80 procent af mine varer, hvilket har øget salget på mange varer, efter de blev mere synlige. Ud over det er jeg blevet gjort opmærksom på, at jeg skal være mere tydelig på Facebook.”*

*“At sætte sig selv nogle mål og gentænke de målsætninger, man oprindeligt havde. Det har forløbet være godt til at sætte gang i igen.”*

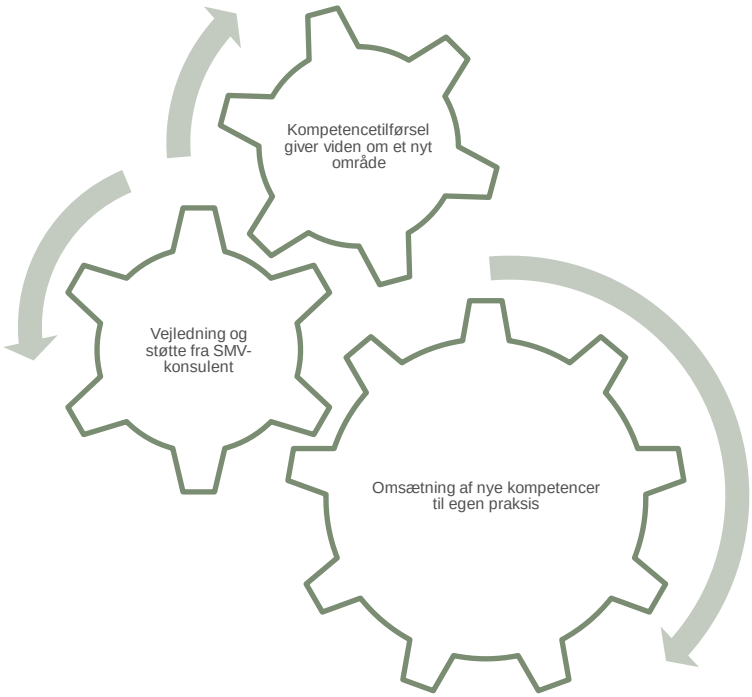
*kompetencetilførsel i forbindelse med arrangement i Svendborg*

**#HVORDAN HAR DE LÆRT DET?**

Det er særligt, når kompetencetilførslen bliver konkret og praksisnær, at deltagerne bliver engagerede og lærer noget, de tager til sig og går hjem og ændrer. Enten i deres mind-set eller med konkrete handlinger. Kunderejsen, som de er blevet undervist i, er et eksempel på en metode, som mange har fremhævet som det, de har lært allermest af på forløbet. Men det har krævet, at de har prioriteret at få den udfyldt i relation til deres egen forretning. Her er der igen stor forskel på, om deltagerne selv har haft kompetencerne til at gå hjem og omsætte undervisningen til deres egen praksis, eller om det er i mødet med SMV-konsulenten, at brikkerne er faldet på plads hos dem, og de oplever, at de har lært noget, der vil ændre deres praksis.

> *"Kunderejsen har virkelig været en øjenåbner for mig, og den har betydet, at jeg har ændret måden, jeg tager imod kunder på."*

> *"Jeg er begyndt at interessere mig for mine kunders vej hen til min butik og kan godt finde på at spørge dem, hvordan de har fundet frem til mig."*




*Figur 3: Deltagerne lærer noget, når viden fra kompetencetilførslen bliver overført til deres egen praksis via konkrete opgaver og individuel vejledning.*

UVG 2 Kundeoplevelser
– salg og sælgere

# Kunderejsen:

**Før købet** | **Under købet** | **Efter købet**

Metode:
Øvelsen kan bruges til proaktivt at forsøge at påvirke eget salg, mersalg og gensalg. Alle touchpoints indsættes hvorefter man kan overveje om man kan gøre mere.

Kunderejse- Fysiske butik som Touchpoint

Fakta om kunderejsen
•**FORMÅL**: Give alle medarbejdere forståelse for deres indflydelse på salg og indtjening –selv om de ikke beskæftiger sig direkte med salg
•**TOUCHPOINT**: De øjeblikke, hvor en kunde kommer i kontakt med virksomheden –f.eks. via www, en fysisk butik, kundeservice, en reklame, chat, produkt, anbefaling osv.

syddansk vækstforum
DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond
Vi investerer i din fremtid

*Figur 4: Kunderejsen*

### #PAS PÅ DEN AKADEMISKE GLIDEBANE

Flere af de interviewede deltagere oplevede, at undervisningen var på for højt niveau og kunne køre ud af en 'akademisk glidebane', hvor de blev hægtet af. Et eksempel på det har vi observeret under en undervisningsgang, hvor en deltager stoppede undervisningen for at høre, hvad 'normativ' betyder og kaldte det alt for akademisk sprog. Dette er et opmærksomhedspunkt men ikke nødvendigvis en anbefaling om at gøre undervisningen mere lavpraktisk. De der oplever, at det kan være for akademisk, nævner også de gode muligheder for at spørge ind, snakke med konsulenterne eller sparre med andre deltagere. Det er derfor en udfordring, som de fleste også finder en løsning på.

Spredningen på deltagernes uddannelsesniveau spænder meget vidt fra selvlærte / ufaglærte til akademikere, hvis hobbyprojekt er blevet til en forretning. I stedet for at sænke barren, virker tilgangen med at hjælpe dem, der har brug for lidt ekstra, som den rigtige vej at gå. SMV-konsulent Morten Wind har hjulpet flere, der var lidt ekstra udfordret, med personlig vejledning.

*Deltagerne lærer at opsætte en annonce*

### #DET SKAL VÆRE MEGET VIRKELIGHEDSNÆRT FOR AT OPLEVES SOM RELEVANT

Hvis man har en lille butik på Ærø, er det meget svært at omsætte eksempler med globale giganter som Amazon til sin egen virkelighed. Det er derfor vigtigt at hjælpe deltagerne med at lave oversættelsesarbejdet og gøre det meget klart og konkret, hvorfor eksemplerne er relevante for dem, og hvordan de kan omsætte dem til deres egen forretning.

*”Tal om små virksomheder, vi kan relatere os til. Vi vil ofte være det modsatte af det, underviserne taler om. Fx det modsatte af Jysk og Amazon. Ikke prøve at gå efter det, men få hjælp til at overleve ved at være en unik butik.”*

*”Jeg har sagt til mig selv, at jeg ikke skal lade mig slå ud af, at jeg ikke helt kan forholde mig til, hvordan jeg skal omsætte store internationale firmaers måde at arbejde på til min lille butik. Men nogle gange kan det godt være lidt svært at følge relevansen,”*

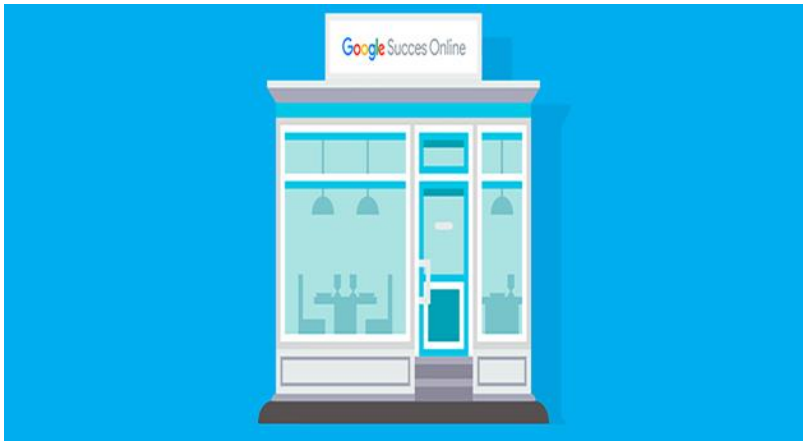
**#PRAKSISDAGENE ER UDFORDRENDE**

Hjemmeopgaverne opleves som vanskelige at få løst. Dels på grund af manglende tid og struktur omkring dem, dels på grund af opgavernes niveau og sværhedsgrad. Nogle får hjælp, fx af SMV-konsulent Morten Wind, andre sætter sig sammen og hjælper hinanden. Flere får dem aldrig lavet. Andre ønsker, at der bliver oprettet nogle grupper med det formål, at deltagerne kan løse opgaver sammen i fritiden. En informant udtaler om denne ide:

*”Hjemmeopgaverne er lidt for akademiske sommetider. Det ville derfor være fedt at sparre med andre deltagere omkring dem. Etablere nogle grupper, man også kunne spare med i hverdagen. Fx for at løse hjemmeopgaver.”*

Det har deltagerne selv taget initiativ til på Ærø. Under felttur på Ærø oplevede vi denne tendens, da vi på en lokal café stødte på deltagere, der satte sig sammen efter undervisningen og arbejdede på hjemmeopgaverne sammen og ikke havde tid til at blive forstyrret. Der er et potentiale i at støtte deltagerne mere i at få lavet hjemmeopgaverne og dermed opnå endnu mere læring og udvikling. Dette kan fx være i form af tilbud om lektiecafé, studiegrupper, buddy-ordning og nudging via påmindelser om at få lavet opgaverne. Eventuelt med mulighed for dialog i et digitalt forum, hvor man kan stille spørgsmål og blive holdt til ilden mellem undervisningsgangene.

*“Jeg har lavet opgaverne men kun lige til øllet. Det har været svært at få prioriteret det.”*



**Handling:** Sociale medier **Butik:** Ø-YOGA **Dato:** _____

**Mål:** Flere følgere, større kendskab **Start:** 27/8

| Uge 1 | Uge 2 | Uge 3 |
|---|---|---|
| Del facebook op<br>Lav en mindre gruppe til Ærø<br>Gør resten relevant for hele landet<br>Inviter flere<br><br>Lav en konkurrence:<br>Vind en 1:1 session<br>Del og like - vind<br><br>Instagram??<br>- tjek sider<br>- gode råd<br>- find manual | Kommenter hos andre<br><br>Inviter flere<br><br>Del opslag i andre grupper, fx Alt om yoga<br><br>Brug gode råd til instagram | Flere ideer???? |

*Figur 5: Eksempel på handleplan*

*Kunderejsen har givet deltagerne en bevidsthed om, at den fysiske indretning af butikken også er vigtig*

**#ENGAGEMENTET ENGAGERER**

Det store engagement, som deltagerne møder fra både konsulenterne og underviserne, smitter af og er med til, at de selv bliver engagerede. At de kommer rundt til folk og viser engagement og tager de erhvervsdrivende seriøst, gør et stort indtryk på de erhvervsdrivende og har stor betydning for deres måde at involvere sig i projektet. Som en butiksejer udtaler:

> *"Jeg kan godt lide, at de kommer rundt til folk under undervisningen. At man rent faktisk er en person, de tager seriøst. Det er værdifuldt. Det giver selvværd at blive lyttet på og giver støtte i ryggen."*

Underviserne er gode til at dykke ned i lokalsamfundene og komme på niveau med de forskellige typer af virksomheder. Det kendskab, de opnår til de forskellige virksomheder og deres kontekst, tager projektet med over i undervisningen, der i høj grad bliver tilpasset og målrettet de forskellige lokaliteter. Det er guld værd, at der bliver taget højde for, hvem der deltager på holdet. Hvad der interesserer dem, og hvad der evt. kan være svært.

> *"Den kompetence underviserne har, og det engagement vi får fra konsulenterne, er ubetinget det bedste ved forløbet."*

*Eksempel på en af deltagernes egen markedsføring i butikken*

**#TRÅDEN OPLEVES RØDERE PÅ DE NYOPSTARTEDE HOLD**

En af de ting vi har undersøgt er, hvorvidt deltagerne oplever, at der er en rød tråd i forløbet. Med andre ord: oplever de, at de forskellige indsatser og aktiviteter hænger sammen og understøtter hinanden, som det er tiltænkt fra projektholdets side?

De erhvervsdrivende på Ærø og Langeland fremhæver, at der er en god balance mellem undervisning, opgaver med sparring og den individuelle kommunikation med SMV-konsulent Morten Wind som det, der binder det hele sammen.

> *"Det er godt, at de holder os i kraven. Der sker hele tiden tiltag, påmindelser som gør, at vi ikke slipper det og bliver ved med at tænke på det. Der er hele tiden aktiviteter at se frem til, hvilket holder én engageret."*

> *"Får lov til at prøve lidt af det hele, hvilket er godt, da det kan virke dræbende at høre et langt foredrag."*

> *"Der er en god rød tråd mellem aktiviteterne, men jeg har svært ved at forstå de fagtermer, der bliver brugt. Det ville være rart, hvis det blev vist eller fortalt, hvordan man rent faktisk gjorde det. Så er det godt, at der er mulighed for at snakke med Morten og få hjælp."*

På de første hold i Svendborg og Fåborg er oplevelsen af den røde tråd og sammenhængen mellem de forskellige aktiviteter mindre klar for deltagerne. Her er det primært undervisningen og dialogen med SMV-konsulenten, som de fremhæver, men uden at kæde det sammen med løsningen af opgaverne mellem undervisningsgangene. Flere deltagere savner information om det videre forløb og hvilke aktiviteter, der kommer til at ligge i det nye år. Andre er virkelig blevet sparket i gang og har med hjælp fra SMV-konsulenten fået sat gang i en masse tiltag i deres forretning. En udfordring er, at de oplever, at det skal være på eget initiativ, hvis de skal have ekstra hjælp eller svar på spørgsmål. Selvom de har fået at vide flere gange, at de endelig skal råbe op og bede om hjælp, nævner flere, at de bliver holdt tilbage af, at de ikke vil være til besvær.

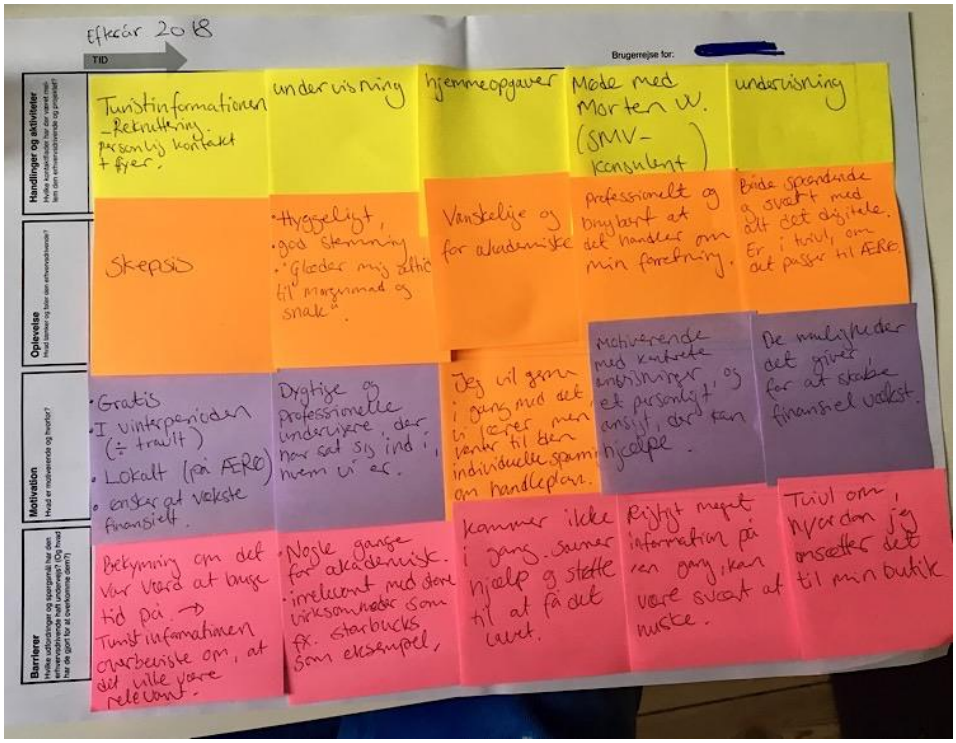
> *"Jeg har været til alle foredragene på nær ét, og de hang meget godt sammen. Jeg kunne godt mærke, at jeg havde været væk én gang og følte mig lidt bagud."*

> *"Ja – der har været undervisningen, og så har jeg haft besøg af en konsulent, der var her for at spise frokost. Jeg ved ikke, om man kan sige, at der var en rød tråd. Begge dele handlede jo om min forretning."*

> *"Jeg synes, at jeg savner information om, hvad der skal ske, og det videre forløb."*

> *"Det hænger overordnet rigtig godt sammen, men det er bare vigtigt, at man prioriterer det og ikke går glip af noget, for så kan der måske opstå nogle huller."*

Forskellen på, hvordan den røde tråd i forløbet opleves på de 4 forskellige hold, kan både skyldes, at de er et andet sted i forløbet og dermed tænker tilbage på det i stedet for at stå midt i det. Men det kan også skyldes, at projektet arbejder agilt med forløbet og derfor har justeret på nogle ting, så deltagerne på de senere forløb oplever mere sammenhæng, da der er blevet taget højde for de udfordringer, som deltagerne har haft på de første hold.




*Eksempel på en brugerrejse lavet under et interview*

**# RESULTATER OG VÆRDISKABELSE**

Projektledelsen på Styrket Erhverv i Gadeplan har både lavet et sommerindex og et vinterindex i 2018, der vidner om øget omsætning hos flere af forretningerne. Flere af deltagerne oplever også en øget omsætning, som de mener skyldes de nye tiltag, de har udviklet som konsekvens af Styrket Erhverv i Gadeplan. Følgende eksempler er virksomhedernes egne bud på resultater og vækst som følge af deres deltagelse i forløbet:

> *"Jeg har udvidet mit marked og er nu blevet Ærøs skiltemand. Det har Morten (smv-konsulent) hjulpet mig med og givet sparring i forhold til, hvordan jeg kom ud der."*

> *"Jeg har fået mere fokus på min hjemmeside og har skærpet den. Jeg tror, at de tiltag, jeg har gjort, gør, at jeg er steget i omsætning."*

> *"Jeg er blevet mere synlig online og er blevet mere bevidst om, hvordan jeg skal håndtere det i forhold til at søgeoptimere, bruge Google My Business og helt simpelt spørge folk, hvad jeg kan gøre bedre, og hvordan de har fundet mig. Og så får jeg folk til at lave anmeldelser på min Facebook."*

> *"Jeg har fået hjælp til indretningen af min butik og har fået flyttet om på varerne, så man bedre kan se udvalget, og så er jeg begyndt at bruge Facebook. Min omsætning er steget som en direkte konsekvens af det."*

*”Vi har skabt nogle nye ydelser, og vores omsætning er steget så meget, at jeg nu kan leve af vores butik alene.”*

*”Flere kunder har fået øjnene op for min forretning på grund af de nye tiltag og aktiviteter, som jeg har lagt op på Facebook, og jeg har derfor fået flere kunder.”*

*”Jeg er blevet bedre til at få folk ind i butikken. Antal følgere på SoMe stiger, og det samme gør mersalget. Jeg mener, at jeg har vækstet med 50% pga. Styrket Erhverv i Gadeplan.*

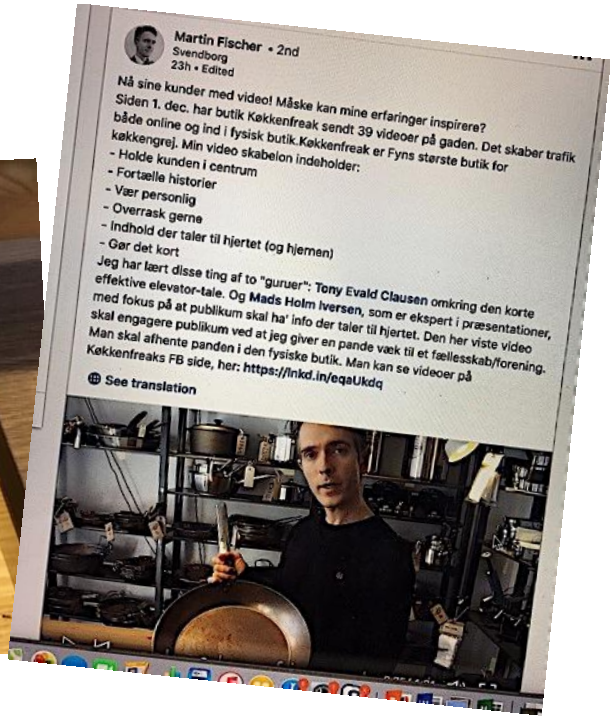
*”Jeg har i år lavet ekstra tiltag som Kunsthåndværkermarkederne i bunden af Østergade. Det har været i fællesskab med Lisbeth Kaare fra Sommergalleriet. Det har været rigtig godt. I november holdt jeg modeshow, som gav en flot fremgang i november.”*

**INDEX PÅ ØGET OMSÆTNING**

23 virksomheder har meldt ind med deres index i december 2018. Det gennemsnitlige index for de deltagende virksomheder er 127 og spænder fra et index på 90 til et index på 500.

**VÆRDI**

Det fremgår tydeligt af undersøgelsen, at det ikke kun er den enkelte forretnings øgede omsætning, der har betydning. Forløbet har også styrket byernes liv og skabt værdifulde relationer mellem de erhvervsdrivende, der er begyndt at stoppe op og snakke med hinanden på gaden, skabe partnerskaber og indlede samarbejder om forskellige tiltag, hvor de før har set hinanden som konkurrenter.



# Konsulenterne er limen, der binder forløbet sammen

> *"Kendetegnet ved Styrket Erhverv i Gadeplan er, at det er agilt. Vi kan ændre os, fordi branchen ændrer sig, og deltagerne flytter sig." (Konsulent).*

**GRUNDIGT FORARBEJDE**

Styrket Erhverv i Gadeplan er blandt andet karakteriseret ved, at processen designes, så den imødekommer de specifikke deltageres behov i forbindelse med tilegnelsen af nye kompetencer. Inden forløbet starter med undervisning, har SMV-konsulenten været rundt og møde samtlige virksomheder for at danne sig et indtryk af, hvem de er, og hvilke erfaringer de har med det digitale. Herefter mødes han med projektgruppen og underviserne, hvor de sammen tilrettelægger undervisningen, så den passer til de deltagendes behov og udfordringer.

> *"Udfordringen kan for eksempel være, at de ikke ved, at der er et behov. Her er det vigtigt at tage nogle cases frem og gøre det synligt. Det er vigtigt at vise nogle andre forretninger, der er lykkedes med det digitale. Hvis de er lykkedes, kan I også." (Konsulent).*

En anden udfordring konsulenterne og underviserne fremhæver er, at deltagerne er så forskellige. Nogle har en akademisk uddannelse, andre har åbnet en butik, fordi de altid har hadet at gå i skole. Nogle bruger Facebook aktivt, og andre ved ikke, hvad det er, og hvad det kan. Deltagerne bliver derfor delt op i mindre grupper. Det grundige forarbejde med at designe processen til de specifikke deltagere er af høj værdi og er medvirkende til, at Styrket Erhverv i Gadeplan lykkes med et lavt frafald og en høj kompetencetilførsel. Den største udfordring set fra konsulenternes perspektiv er manglen på tid til at gøre det ordentligt. Da interviewet blev foretaget i oktober 2018, var der én SMV-konsulent ansat til at lave det indledende besøg med 100 virksomheder.

**BRUGERREJSEN SOM VÆRKTØJ PÅ FLERE PLANER**

Konsulenterne tager deres egen medicin. De giver ikke kun værktøjer som *brugerrejsen* til de erhvervsdrivende – de bruger også selv metoden, når de tilrettelægger forløbet. De prøver at gøre kunderejsen så brugervenlig som muligt fra start til slut. Førstehåndsindtrykket og invitationen til forløbet med den personlige kontakt har for eksempel været en vigtig overvejelse for dem fra starten.. Undervejs i forløbet bliver brugerrejsen også brugt som værktøj til at skabe en sammenhæng for deltagerne.

> *"Det er vigtigt med den røde tråd i forløbet. Jeg tænker på det som en kunderejse. Hvis de ikke får noget ud af det og ikke kan se meningen med anstrengelserne, så stopper de." (SMV-konsulent).*

Deltagerne skal ikke bare have viden, men tingene skal bindes sammen og føre til en ny praksis. Når de bliver præsenteret for noget, fx. business model canvas, er det vigtigt, at de får en konkret opgave, de kan relatere sig til, og som binder business model canvas sammen med deres konkrete forretning. Her er konsulenternes arbejde at give deltagerne små øvelser, der gør, at de får noget med. De understøtter overgangen fra viden til den enkelte forretning, så det bliver konkret for den enkelte, hvad

der skal til, for at føre den nye viden ud i livet. Hvad der skal til for at flytte den enkelte varierer meget, og det er her, at det værdiskabende og tidskrævende arbejde ligger. Ved nogle skal man starte i deres forretning og se på den fysiske indretning og deres udstilling af varer, før de kan komme videre i forhold til kunderejsen og tænke på digitalisering og e-handel. Andre er allerede godt i gang med at bruge de sociale medier og har en webshop men vil gerne vækste. Derfor vil *one size fits all* ikke virke i et kompetenceudviklingsforløb som dette. Konsulenterne finder sammen med deltagerne ud af, hvad de har behov for hjælp til for at komme videre. Nogle får hjælp til at løse de konkrete opgaver, der er stillet i forbindelse med undervisningen, andre får hjælp til at udarbejde marketingsmateriale, knytte nye kontakter eller udarbejde en strategi for deres digitale arbejde og e-handel.

> *"Det er supergodt at komme ud i forretningernes dagligdag og prøve at løse de udfordringer, de står med. Vi kalder det praksisdage, hvor jeg efter en undervisningsgang kommer ud og snakker med dem om, hvordan de for eksempel kan arbejde med selvledelse eller business model canvas." (Underviser).*

### HVAD GIVER KONSULENTERNE TIL DE ERHVERVSDRIVENDE?

- De investerer tid i at besøge dem i deres forretning før opstart.
- De giver individuel vejledning i forretningen i form af 1:1.
- De hjælper deltagerne med at kæde undervisningen sammen med deltagernes egen praksis via konkrete opgaver.
- Jævnlig opfølgning på hver enkelt butik i det omfang, det er muligt.
- De står til rådighed for de erhvervsdrivende.

> *"Jeg er meget bevidst om min rolle. Jeg kan give råd og anbefalinger, men jeg skal ikke fortælle deltagerne, hvad de skal gøre. Jeg skal ikke være ham, der blander sig. Mit mål er at skabe tillid og prøve at vise dem nogle værktøjer." (Underviser).*

### NÅR KONSULENTERNE OPLEVER, AT DE LYKKES

> *"Vi lykkes, når deltagerne sidder og arbejder hands-on med deres egen virksomhed. Det er der, de lærer noget." (Konsulent).*

Konsulenterne og underviserne fortæller, at det er vigtigt, at det, som deltagerne bliver præsenteret for, er praksisnært. De skal kunne se meget tydeligt, at de kan bruge det til noget i deres egen forretning. De opgaver, de skal løse, skal relatere sig til deres egne udfordringer. Hvis de bare sidder og bliver præsenteret for viden, får de det ikke omsat til handlinger. Det er derfor vigtigt at sende dem ud ad døren med en konkret handling og følge op på det hjemme i deres forretning. Det kan for eksempel være i forhold til deres arbejde med business model canvas, hvor de får en konkret opgave. Eller det kan være, at de skal finde et delområde i deres forretning, hvor de vil skabe vækst og se på hvilke muligheder, fordele og barrierer, der er i den forbindelse. Handlingsplanen bliver lavet i forbindelse med undervisningen, så deltagerne efterfølgende kan gå ud med en meget konkret handling, de skal udføre. Konsulenten følger herefter op på, om der er behov for yderligere hjælp og sparring. En tilgang der medfører, at deltagerne oftest får rykket og iværksat deres handlingsplan, i stedet for at lade det drukne i hverdagens travlhed og gamle rutiner. Det er her, at konsulenterne oplever, at projektet lykkes.

**KONSULENTERNES UDFORDRINGER**

- Deltagerne bliver hurtigt døde i øjnene, når de bare skal sidde og lytte. De er hurtige til at føle, at det er spild af tid.
- Flertallet er praktikere. Det skal helst være hands on lige fra starten
- Tydeligt at mærke, at det er forretningsfolk, man har med at gøre. De holder kortene tæt ind til kroppen i forhold til for eksempel deres forretnings økonomiske forhold.
- At der er så stor spredning, og at deltagerne er så forskellige. Fx bruger nogle Facebook aktivt, mens andre ikke ved, hvad det er.
- Mangel på tid. Både i starten af projektet og til den planlagte opfølgning hver tredje uge.

**Eksempler på konkrete opgaver og værktøjer:**

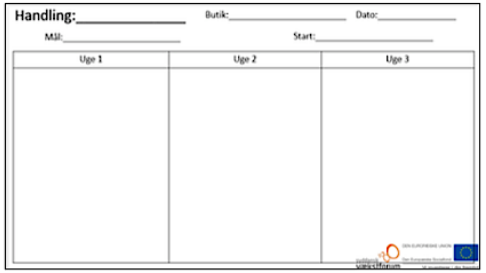
- Business Model Canvas
- Brugerrejsen
- SWOT -analyse
- Eisenhower-modellen

# Styrket erhverv i gadeplan

## Brainstorming

## Handlingsskema 1

## Handlingsskema 2



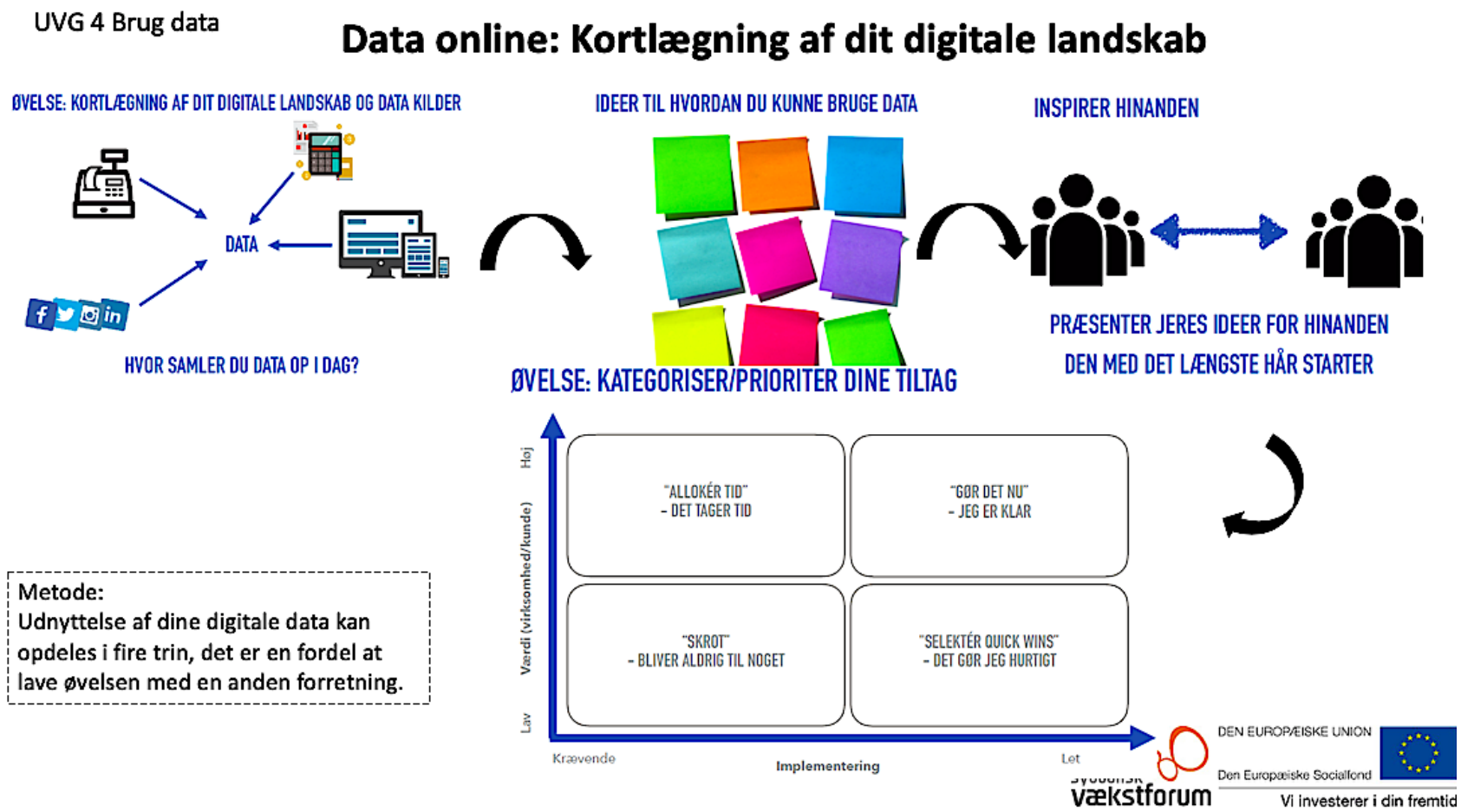

- Kort timeline
- ”Små” opnåelige mål
- Test hurtig, ændre kurs

## Profil

- Find Buddy butik
- Tal med: Buddy, Kunder, SMV Konsulent, Mentor
- Udvælg vigtigste kerneværdi som butiks DNA

syddansk vækstforum
DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond
Vi investerer i din fremtid

*Figur 6: xxxxxx*




*Figur 7: Kortlægning af det digitale landskab*

# Arbejdet i maskinrummet

## CENTRALE KOMPONENTER I MASKINRUMMET

### Arbejdet bag mødet med virksomhederne med fokus på projektledelsens perspektiv

De erhvervsdrivende, der deltager i Styrket Erhverv i Gadeplan, oplever, at de møder et projekt, der engagerer sig i dem og deres forretning. Deres primære kontakt til projektet er SMV-konsulenterne og underviserne, som de oplever som engagerede, empatiske og nærværende. Bag dem, der er projektets ansigt udadtil, er der et projektteam, et maskinrum og en organisation, der er med til at sikre, at der er den nødvendige balance mellem stram struktur og fleksibilitet. En balance der er nødvendig, for at projektet når de høje målsætninger, der er sat.

At projektet lykkes med at få tilført kompetencer til de deltagende virksomheder, og derigennem skabe vækst, skyldes et større puslespil af komponenter, der hænger indbyrdes sammen. Sammenhængskraften mellem komponenterne bliver skabt i maskinrummet på Frederiksø i Svendborg, hvor projektteamet arbejder dedikeret på, at konsulenterne får arbejdsro til at tilbyde de erhvervsdrivende hjælp og rådgivning af høj kvalitet ved at sørge for, at der er styr på både økonomi, kommunikation og løbende afrapporteringer til samtlige interessenter i projektet.

Nedestående afsnit er et udtræk af de centrale elementer, der i samspil er med til at sikre, at projektet lykkes med at nå de erhvervsdrivende og tilføre dem digitale kompetencer.

## OPSTARTSFASEN

### Rammefortællingen

Styrket Erhverv i Gadeplan har en stærk rammefortælling, som de bruger som en fælles ledestjerne gennem projektet. Rammefortællingen for projektet Styrket Erhverv i Gadeplan er *Kompetente erhverv og attraktive handelsmiljøer*. Der er en styrkeposition på Sydfyn, der hedder kystbykultur, som en del af oplevelseserhverv. Det handler om, at en by ikke bare skal være en kulisse men skal fungere hele året og have forskellige erhvervsgrupper. Ikke kun delikatessebutikker men også frisøren, VVS'eren, og hvad man ellers har brug for i den by, hvor man bor. Overordnet set handler det om vækst og udvikling. For den enkelte, for alle, for Sydfyn. Projektet er ambitiøst og helt nytænkende. Det arbejder med løbende at tilpasse sig erhvervets behov og ønsker for at nå målet – at styrke det lokale handelsliv med særligt fokus på digitalisering og e-handel.  Det er vigtigt at stoppe op og kigge på ind imellem, så alle har en fælles forståelse af, hvor vi er på vej hen.

### Sæt de rigtige mennesker sammen

En af nøglekomponenterne i projektet er de mennesker, der arbejder på projektet og arbejder sammen i den daglige drift. Projektleder Helge Padegaard fremhæver, at det er en af hjørnestenene i et succesfuldt projekt. Kombinationen af de rigtige men forskellige kompetencer. Og så har de bevidst valgt at ansætte en ekstern konsulent, Maria Degn, som projektleder 12 timer om ugen. Det er med til at give projektet energi, at der kommer en udefra i et begrænset timeantal. Formålet er, at man hele tiden kan skifte mellem system og organisering, og man er tvunget til at være hurtig, effektiv og kreativ. Projektlederen er med til at sikre, at man ikke havner et sted, hvor projektet er blevet indforstået og man ikke kan se skoven for bare træer.

### Stå fast på den tilgang, du tror vil virke

Styrket Erhverv i Gadeplan er nytænkende i sin tilgang, hvilket giver nogle udfordringer undervejs. Det har for eksempel været en udfordring, at projektets målgruppeorienterede perspektiv – der blandt andet er en af nøglerne til at nå resultatet – ikke kunne sættes ind i specifikke aktiviteter og kausale handleplaner. Før projektet startede, var der skepsis i forhold til at arbejde agilt for at skabe udvikling og kompetencetilførsel. Men projektlederne Maria Degn og Helge Padegaard er begge tilfredse med, at de stod fast på at ville gennemføre projektet med en innovativ tilgang, hvor de lærer hen ad vejen og dermed løbende kan justere projektet, så de gør det, der virker, for at nå i mål. Udfordringen ved at arbejde agilt med et projekt som Styrket Erhverv i Gadeplan er, at der efterspørges kausalsammenhænge fremadrettet, men at det først er i retrospektiv, at man kan se dem. Projektteamet ser forløbet fra deltagernes perspektiv men arbejder bevidst med at få dem derhen, hvor de har sat målet. En tilgang de kalder *progradering*.

> *"Vi ved, hvor vi skal hen, men vi ved ikke altid hvordan. Det skal der være fleksibilitet til, så vi kan tage udgangspunkt i de aktuelle behov og udfordringer. Derfor kunne vi, inden vi startede projektet op, ikke komme med en klokkeklar projektplan, for vi havde jo ikke mødt deltagerne endnu." (Projektleder på Styrket Erhverv i Gadeplan).*

## HVERDAGEN I MASKINRUMMET

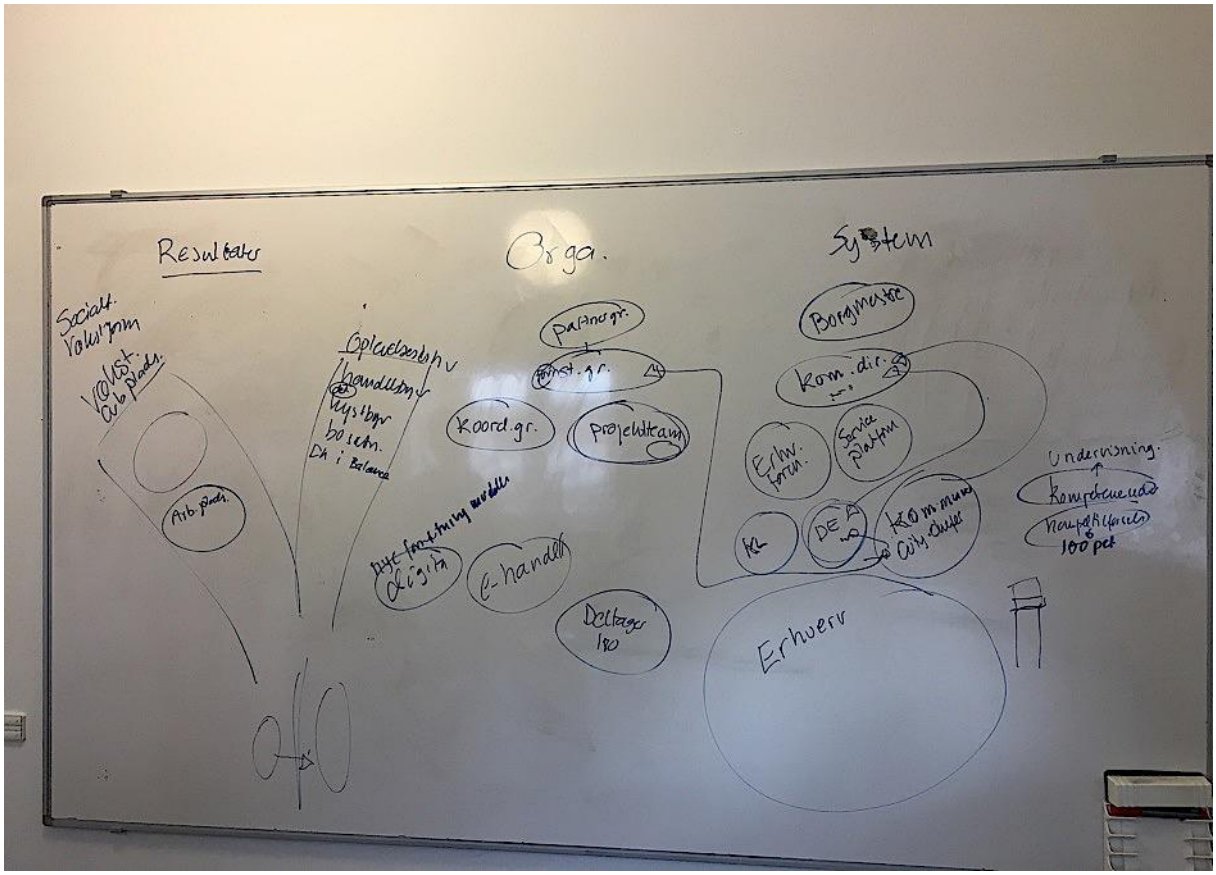
Stram styring af projektets ressourcer og en tydelig struktur giver frihed og arbejdsro til konsulenterne og underviserne, så de kan fokusere på at møde de enkelte virksomheder og hjælpe dem med at udvikle sig og tage de nye kompetencer til sig.

Den fleksibilitet og imødekommenhed, som Styrket Erhverv i Gadeplan møder de enkelte virksomheder med *front stage*, er kun en mulighed på grund af en skarp og fokuseret projektledelse *backstage*. Den overordnede tilgang er forandringsledelse ført ud i praksis kombineret med bevidst arbejde med blandt andet følgende værktøjer:

- Resultatskema i excel, der bruges til at skabe overblik over samtlige virksomheders progression.
- 5 arketyper, som alle deltagere bliver kategoriseret efter.
- Korte strukturerede møder med fokus på aktionslister og vidensdeling (hver 14. dag)
- Strategisk kommunikation med fokus på, hvem der skal vide hvad og hvornår.
- Bevidst retorik.

*Arketyper inspireret af Matador bruges som værktøj til at skabe en fælles forståelse hos projektteamet for deltagernes kompetencer og udvikling.*

*”Vi afrapporterer både på omsætning og på det styrkede handelsmiljø. Vi favner hele handelsmiljøet. Vi har et klart mål og meget høje ambitioner med en gennemførelsesprocent på 100 på alle aktiviteter. Der er ingen virksomheder, der får lov til bare at møde op til undervisning og blive krydset af, uden at de har fået tilført nye kompetencer. Vi laver en opfølgning på alle. Har de fået tilført kompetencen og hvordan? Har de ændret praksis, og hvis ikke, hvordan kan vi så hjælpe dem?  Det er det arbejde, der rykker, og som SMV-konsulenterne skal have ro til at udføre.” (Projektleder).*




*Projektledernes visuelle fremstilling af projektets struktur og relationer i forbindelse med et interview.*

*”Projektet er det, man kalder et ’wicked problem’. Det er derfor, at vi ikke kan nå i mål ved hjælp af lineær projektledelse.” (Projektleder).*

# Anbefalinger fra de erhvervsdrivende

### GÅ MERE TIL STÅLET

De erhvervsdrivende efterspørger mere direkte rådgivning fremfor sparring.

### FACILITÉR NETVÆRK MELLEM DE ERHVERVSDRIVENDE

Der er et stort ønske om endnu mere hjælp til at skabe netværk på tværs af virksomhederne. De steder, hvor der er skabt netværk, fremhæves det som det mest værdifulde.

### SKAB BEDRE RAMMER FOR HJEMMEARBEJDET

Hjemmeopgaverne og praksisdagene er en udfordring for de fleste. Der er et stort ønske om hjælp til at få løst opgaverne, fx i form af lektiecafé, studiegrupper eller lignende.

### SKAB OG VÆRN OM DE GODE RAMMER FOR DEN PERSONLIGE KONTAKT OG DEN INDIVIDUELLE RÅDGIVNING. DET ER DEN, DER RYKKER!

Det er den personlige kontakt og rådgivning, der for alvor rykker hos de erhvervsdrivende. Fortsæt med at prioritere den.

# Perspektivering

**STYRKET ERHVERV I GADEPLAN SOM KATALYSATOR FOR BYUDVIKLING**

For at skabe en by, der kan tiltrække kapital (arbejdspladser, erhverv, viden, kulturinstitutioner, turister), må man begynde nedefra og skabe en by, der er attraktiv for det enkelte menneske. At tage de bløde værdier alvorligt er – i et oplevelses- og vidensamfund – første skridt mod at skabe attraktive og ressourcestærke byer. Mange byer befinder sig i vore dages oplevelsessamfund i en slags identitetskrise, hvor de så at sige kæmper for livet, dvs. kæmper for at tiltrække liv i form af indbyggere, arbejdspladser og besøgende. Levende bymiljøer og tid til at opleve dem er blevet en luksus, men de kvaliteter, som et levende bymiljø kan bidrage med, er ikke overflødige men fundamentalt betydningsfulde. Et levende handelsmiljø er en vigtig del af en levende by og kan være en vigtig del af det enkelte menneskes oplevelse af at deltage i verden; her opdaterer og udvider man sine relationer til, og sin viden om verden i lille målestok, og denne deltagelse er betydningsfuld for det enkelte menneskes trivsel.

Handel og byliv har altid været og er stadig to sider af samme sag. Butikker kan ikke skabe byer alene, og byer er meget andet end blot butikker, men detailhandlen er en dominerende og uomtvistelig del af det urbane liv. Uden butikker, ingen by. I byens erhverv i gadeplan ligger et stort potentiale. Butikker er miniverdener, der kan danne ramme om oplevelser og overraskelser, tryghed og komfort, begejstring og berigelse, udvikling og dialog. De almindelige udvekslinger, der foregår i det daglige mellem kunder og købmænd, kan under de rette omstændigheder være med til at skabe tryghed og tillid mellem byens indbyggere og skabe en følelse af tid, sted og lokal stolthed i byerne. Butikkerne har dog også mulighed for at gøre det modsatte. De kan skabe ensartethed, kedsomhed, grimhed, de kan irritere, frustrere, indskrænke og afvikle, både på et fysisk og et kulturelt niveau. En butik er ikke bare en butik, en vare ikke bare en vare; der er forskelle, og de er betydningsfulde for, hvilket samfund vi skaber.

På det lokale plan er det mellemmenneskelige engagement generelt udsat for en reduktion. Personlig og professionel betjening er ikke en selvfølge, i hvert fald ikke i de større byers kædebutikker. I mindre byer har den enkelte butik stadig et mere lokalt klientel og er derfor mere synlig. Jo større kæder og jo mere discount, des mindre omfangsrig er servicen. Større kæder betyder typisk mere centralisering af beslutningsprocesserne, hvilket fjerner ansvaret og dermed motivationen fra de enkelte medarbejdere, og mere discount betyder færre medarbejdere og mindre tid til den enkelte kunde. Man betjenes venligt og hurtigt, men services ud over de rent merkantile opleves kun sjældent. Som kontrast til den generelle, nuværende udvikling kan nævnes et eksempel fra omkring 1960, hvor butiksejerens sociale og lokale engagement kunne mangedoble butikkens evne til at virke som urbant 'lim'. Jeg vil gengive et citat fra byudviklingsguruen Jane Jacobs i dets fulde længde, da det er de mange detaljer tilsammen, der gør udslaget. Jane Jacobs er til stor inspiration i moderne byudvikling og danner blandt andet grundlaget for den danske byudvikler Jan Gehls tilgang 'Livet mellem husene'.

I Jacobs' gade (i Greenwich Village i New York) udfører Mr. Jaffe, kioskejeren, følgende i løbet af en ganske ordinær vintermorgen:

> *"[Mr. Jaffe] supervised the small children crossing at the corner (...); lent an umbrella to one customer and a dollar to another; took custody of two keys; took in some packages for people in the next building who were away; lectured two youngsters who asked for cigarettes; gave street directions; took custody of a watch to give the repair man across the street when he opened later; gave out information in the range of rents in the neighbourhood to an apartment seeker; listened to a tale of domestic difficulty and*

> *offered reassurance; told some rowdies they could not come in unless they behaved and then defined (and got) good behaviour; provided an incidental forum for half a dozen conversations among customers who dropped in for oddments; set aside certain newly arrived papers and magazines for regular customers who would depend on getting them; advised a mother who came for a birthday present not to get the ship-model kit because another child going to the same birthday party was giving that...".*

Lignende praksisser foregik i Danmark, hvor eksempelvis bageren i 1950'erne ved lukketid åbnede bagdøren og delte de usolgte flødeskumskager ud til gadens børn. Det er en bagatel, men den er udtryk for en hverdagspraksis, der har holdt nærsamfundene sammen, og som i dag i høj grad er forsvundet med et væsentligt socialt tab til følge, både for det enkelte individ og for samfundets sammenhængskraft.

Der er flere eksempler på, at Styrket Erhverv i Gadeplan – som en afledt effekt af forløbet - bidrager til den sammenhængskraft, man søger at opnå i byudvikling i form af liv mellem husene og positiv kontakt i det offentlige rum.

De erhvervsdrivende oplever et netværk og en personlig kontakt, når de går gennem byen, kunderne oplever, at de får en mere personlig betjening og der knyttes netværk og relationer på tværs i byen, der er med til at skabe flere aktiviteter og dermed mere liv i byens rum.

Dette potentiale kan endnu ikke måles i resultatskemaet, men det er værd at holde øje med og understøtte fremadrettet.

ALEXANDRA
INSTITUTTET

FORSKNING / UDVIKLING / INNOVATION

VÆRDI / VÆKST / VELFÆRD

Alexandra Instituttet hjælper offentlige og private virksomheder med at anvende den nyeste it-forskning og -teknologi.

Vi er en almennyttig virksomhed, der skaber vækst og velfærd i Danmark gennem it-baserede produkter og services.