

# ANBEFALINGER TIL, HVORDAN KOMMUNERNE KAN FORBEDRE VILKÅRENE FOR MINDRE ERHVERVSDRIVENDE PÅ DJURSLAND OG LANDDISTRIKTER GENERELT

## ANBEFALINGERNE ER UDARBEJDET PÅ BAGGRUND AF LAG DJURSLANDS PROJEKT "SAMARBEJDSRELATIONER OG KOMPETENCELØFT TIL DJURSLANDS MINDRE ERHVERVSDRIVENDE"

Udviklet af Projektleder Kirsten Solvej Larsen

### Introduktion til anbefalingerne:

Anbefalingerne er sammensat på baggrund af 25 virksomheders oplevelser samt den samlede evaluering af erfaringerne i LAG Djurslands projekt "Samarbejdsrelationer og kompetenceløft for Djurslands mindre erhvervsdrivende". Som slutprodukt er der også udviklet modelkataloget "Udvikling gennem relationer", der kan læses [her](#).

Vi er klar over, at kommuner har forskellige erhvervs-servicestrukturer, og vores anbefalinger kan derfor være tiltag, der allerede er igangsat mere eller mindre i nogle kommuner.



## FORBEDRE KOMMUNERNES EKSISTERENDE TILBUD Gennem:

### Synlighed

Vores erfaring er, at når virksomhederne spørges "Kender du til kommunernes erhvervsservice og deres tilbud?" eller "Har du tidligere fået hjælp/støtte af kommuneres erhvervsservice?" Så svarer hovedparten, at de ikke kender kommunens tilbud. Næsten alle sætter kryds ved, at de ikke selv har modtaget erhvervsservice af kommunerne.

Vi er bekendt med, at virksomhederne ikke altid kobler de tilbud, der er koordineret og modtaget gennem erhvervsservice, med den kommunale erhvervsservice. Der er altså en udfordring i, hvad er det for et budskab, der cirkulerer. Dette er dog kun en udfordring, hvis det er vigtigt for kommunerne, at virksomhederne implicit brander kommunernes erhvervsstrategi (word of mouth markedsføring) eller om resultaterne i virksomhederne, er nok i sig selv.

### Målrettede tilbud

I dette projekt har vi oplevet en høj succesrate på rekruttering. Fra første kontakt til virksomhedernes deltagelse i projektet. Tilbage meldingen fra virksomhederne er, at dette projekt har været meget målrettet og qua afklaringen er blevet skræddersyet til deres individuelle



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne:  
Danmark og Europa investerer  
i landdistrikterne



udviklingsbehov. Derfor har virksomheden tydeligt kunne se fordelene ved at deltage i projektet. Vi har i afklaringen oplevet stor forskel på behov, udfordringer og muligheder hos de eksisterende virksomheder og hos iværksætteren, der har et forholdsvis nyoprettet CVR-nummer og som potentielt kan have brug for opstartshjælp de første 1-5 år. Her kan vi konstatere, at der skal være stor diversitet i tilbuddene til virksomhederne, for at den enkelte virksomhed vil finde tilbuddet relevant.

En del af løsningen kan også være specifikke referencer i markedsføringen af de arrangementer, der gentages kontinuerligt. Referencer fra forskellige typer af virksomheder, der har opnået indsigt eller konkrete resultater, som andre virksomhedsledere/ejere kan spejle sig i.

### **Relationen til virksomhederne**

Vi har i projektet tænkt vores rolle som en servicefunktion. Det betyder, vi har mødt med virksomhedsejerne ude i deres virksomheder, når det passer dem. Det har virksomhederne været både overrasket over og meget begejstrede for.

På projektets første kompetencegivende workshop, spurgte vi de deltagende virksomheder om, hvad der har været det vigtigste for dem i projektet. Ud af seks mulige svar – heriblandt kompetenceløft, workshops og samarbejde med en/flere andre virksomheder, placerede virksomhederne den individuelle afklaring på en gennemsnitlig første plads. Det siger noget om behovet for, at virksomhederne bliver mødt, der hvor de er, og et stort behov for at sætte tid af til at fordybe sig i virksomhedens visioner, værdier, mål, delmål, kompetencer, styrker, udfordringer og muligheder, som var nogle af de områder, vi i større eller mindre grad afklarede i de enkelte virksomheder.

I projektet har vi benyttet to forskellige tilgange ift. antallet af afklaringsmøder i den enkelte virksomhed. Nemlig både at afklare virksomhederne på henholdsvis et og to møder. Vi kan konstatere, at når vi har afklaret på to møder, med mulighed for refleksion mellem møderne, rykker virksomhedsejerne sig mere mentalt og dermed også i forhold til handling på konkrete udviklingsmål. Ligeledes kan vi konstatere, at der med to afklaringsmøder bliver opbygget mere tillid i relationen mellem ekstern konsulent og virksomhedsejeren og man kan derfor, som den eksterne part, stille endnu mere skarpt og udfordre virksomheden uden at kalde på mere tillid, end der er reelt er opbygget.

Vi kunne godt, på baggrund af projektet, i den ideelle (og digitaliserede) verden ønske os, at den viden om virksomhedernes udviklingsbehov samt virksomhedernes kompetencer, netværk etc. som kommunernes erhvervsservice får adgang til, kunne registreres i eksempelvis et CRM system, hvor der kom en notifikation til den ansvarlige erhvervsservicemedarbejder, når der opstår mulighed for at facilitere en kvalificeret samarbejdsrelation. En af udfordringerne er høj sandsynlighed for forældet data – da udviklingsbehovene vil ændre sig over tid.



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne:  
Danmark og Europa investerer  
i landdistrikterne



Det handler derfor i sin essens om, at når kommunerne er i dialog med en virksomhed og et konkret behov viser sig kan anbefale virksomheden at tage kontakt til en anden virksomhed, hvor de har forventning om, at der potentielt kan være en gensidig samarbejdsrelation.

Vores oplevelser i projektet er dog, at den personlige komponent ude i virksomhederne er utrolig vigtig. Den viden, der opsnappes af erhvervsservicemedarbejderen, er også mere end noget, der kan indskrives i et dokument. Derfor er vores anbefaling, at den personlige komponent bliver et tillidsopbyggende strategisk værktøj, som i praksis betyder, at der er kontinuitet i hvilke erhvervsservicemedarbejdere virksomhederne skal forholde sig til, når virksomhederne er i kontakt med kommunernes erhvervsservice.

På baggrund af ovenstående erfaringer "relationen til virksomhederne" forstiller vi os, at en kontinuerlig, kvalificeret og tillidsopbyggende dialog med virksomhederne vil sandsynliggøre bevarelse og skabelse af arbejdspladser på Djursland.

## KONKRETE UDFORDRINGER I VIRKSOMHEDERNE:

### **Fødevarerproducenter:**

Vi har oplevet producenter efterlyse let tilgængelig viden om de områder, man skal kunne navigere i som producent. Derfor foreslår vi, at der udvikles et opslagsværk - en drejebog, for opstart, regler for egenkontrol, krav til ernæringsdeklaration, emballagetyper, stegcodesystemer, krav til etiketter, viden om at skabe en økonomisk bæredygtig forretningsmodel etc. Èt sted, hvor den konkrete viden er samlet, kontinuerlig ajourført og nemt tilgængelig i hverdagen som producent.

### **Detailhandlen:**

Fysiske butikker, der starter web-shops eller omvendt, er ikke ret bevidste om, at der er behov for to meget forskellige kompetenceprofiler, for at løse opgaverne hensigtsmæssigt. Der er derfor et stort behov for tilførsel af viden og hjælp til uddelegering kan være afgørende. Vi har også konstateret, at der er usikkerhed hos detailvirksomheder, der skal generationsskifte eller afvikle virksomheden indenfor de næste 5-10 år, hvor deres spørgsmål er: Hvordan gør man egentlig?

### **Generelt for flere brancher:**

Rekruttering og organisationsstruktur. Hvordan gør man? Hvilke kanaler kan man benytte, når man skal rekruttere? Hvordan sikre man sig, at man ansætter de rigtige medarbejdere? Vi har desværre oplevet virksomheder, der skaber større eller mindre usikkerhed i virksomhedens økonomi, fordi virksomheden har fået ansat de forkerte medarbejder på et ansvarsområde,



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne:  
Danmark og Europa investerer  
i landdistrikterne



medarbejderen ikke er kompetent til eller passioneret for at løfte.

Vi kan også se, at der i stadiet fra iværksættervirksomhed til vækstvirksomhed kan være et ensidigt fokus på vækst og forretning og hvor der er behov for at styrke kompetencerne i organisationsudvikling.

En af de barrierer, vi ofte har stødt på under afklaringerne af virksomhederne, er overbevisningen om, at virksomheden mangler kapital for at kunne udvikle sig. Under afklaringen har vi derfor, i enkelte tilfælde, både arbejdet med at specificere behovet for kapital samt haft en systematisk tilgang, der vender denne overbevisning til et værktøj og kickstarter udviklingen af kreative ideer og løsninger. Det kan vi med fordel se, at flere virksomheder kunne have brug for hjælp til.

## SKABE SAMARBEJDSRELATIONER VIRKSOMHEDERNE IMELLEM IKKE KUN PÅ DJURSLAND MED OGSÅ REGIONALT, NATIONALT OG INTERNATIONALT.

Essensen af projekt "Samarbejdsrelationer og kompetenceløft for Djurslands mindre erhvervsdrivende" kan koges ned til det rette mind-set i forhold til at udnytte de ressourcer, kompetencer og erfaring, der allerede er i de eksisterende virksomheder, for at gå en mere direkte vej mod vækst og skabelse af blivende arbejdspladser.

Iværksættervirksomheder med ingen eller få ansatte ændrer sig hurtigt og behovene ændrer sig hurtigere – end en ældre, større og mere etableret virksomhed. Iværksættervirksomheder har ofte behov for praktisk og konkret hjælp, samt hjælp til at håndtere egne usikkerheder i processen og navigere i den identitetsproces, det er, at se sig selv som iværksætter og virksomhedsejer. Et opmærksomhedspunkt, som vi forstiller os kommunerne også har, er, at iværksættervirksomheder har statistisk høj sandsynlighed for at lukke indenfor de første 1-3 år. Denne tendens forstiller vi os kan minimeres ved, at kommunerne bidrager til at forholdsvis ny-etablerede virksomheder danner kvalificerede samarbejdsrelationer med andre virksomheder. Eksisterende virksomheder danner et ualmindelig vigtigt grundlag for beskæftigelsen på Djursland, og vil også kunne stå langt stærkere ved at indgå i samarbejdsrelationer med strategisk valgte partnere.

Vi har i projektet, arbejdet indenfor den begrænsning, at samarbejdsrelationerne skulle skabes mellem virksomhederne på Djursland. Vi ser dog et kæmpe potentiale i at være langt mere opmærksom på, at der kan skabes endnu mere kvalificerede relationer ved at udvide det geografiske område og arbejde på at etablere strategiske samarbejdsrelationer både på tværs af brancher, virksomhedstyper, landsdele samt verdensdele.



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne:  
Danmark og Europa investerer  
i landdistrikterne

