



December 2014

Potentiale for forretningsudvikling hos småøernes virksomheder

En mini-rapport fra projektet *Business-to-business - forretningsudvikling og beskæftigelse i ø-virksomheder*

Småøernes virksomheder spiller en vigtig rolle i de små ø-samfund. De skaber beskæftigelse og økonomisk omsætning, og i mange tilfælde leverer de også en service, som er nødvendig for at samfundet kan fungere (fx dagligvarebutikken, færgeselskabet og håndværkeren). For at have et godt forretningsgrundlag og en økonomisk styrke, der gør dem i stand til at bidrage til denne værdiskabelse, skal virksomhederne udvikle sig.

Forretningsudvikling og metoder til at støtte en langsigtet udvikling af ø-virksomhederne er derfor vigtige elementer i en erhvervsindsats på småøerne.

I projektet *Business-to-business - forretningsudvikling og beskæftigelse i ø-virksomheder* har Sammenslutningen af Danske Småøer afprøvet, hvordan en erhvervs-mentorordning kan støtte forretningsudviklingen i fem udvalgte ø-virksomheder. Formålet med projektet har dels været at støtte de fem virksomheder og dels mere generelt at undersøge, hvordan erhvervsudviklingen (og beskæftigelsen) på småøerne kan understøttes og styrkes med rådgivning og mentorordninger med fokus på forretningsudvikling i den enkelte virksomhed.

Projektet *Business-to-business - forretningsudvikling og beskæftigelse i ø-virksomheder* kaldes herefter *Projekt B2B*.

Dette papir beskriver og analyserer projektets erfaringer og undersøgelser – med det formål at give en række anbefalinger til, hvordan kommende erhvervsindsatser kan tilrettelægges. Rapporten henvender sig således til småø-organisationerne og til kommuner, regioner og ministerier, der tager initiativer, som retter sig mod småøernes erhverv.

Projektlederen har i projektet haft kontakt til en række eksisterende mentorordninger og erhvervskontorer for at afdække muligheder for støtte og rådgivning til ø-virksomheder. Også et tæt samarbejde med de erhvervsmentorer, der har været knyttet til projektet, er en del af erfaringsgrundlaget.

Ud over disse konkrete erfaringer fra projektet er der i analyserne og beskrivelserne i dette papir inddraget erfaringer fra andre aktuelle erhvervsaktiviteter på småøerne, bl.a.

- Projektet "27 småøer med store oplevelser: Etablering af ø-turisme-ambassadør" (hvor projektlederen for indeværende *Projekt B2B* er projektmedarbejder)

- Projektet ”*Social innovation i udkantsområder - øsamfund udvikler socialt entreprenørskab som er gennemført*” (finansieret af MBBL og EU – og som projektlederen for indeværende *Projekt B2B* også var projektleder for).
- Rapporten ”*Potentialer for erhvervsudvikling i turismebranchen på småøerne*”: www.danske-smaaer.dk/images/topbilleder/turismebranchen_p_smerne_del_1-3.pdf (finansieret af MBBL og Regions Syddanmark)
- Et seminar for dagligvarebutikker afholdt af Sammenslutningen af Danske Småøer i november 2014.
- Projektlederens erfaringer fra et job som koordinator for småøernes LAG (i ti år) og derigennem kontakten til en lang række ø-virksomheder og udviklingsprojekter samt planlægning og afholdelse af en lang række erhvervsseminarer for ø-virksomheder.

Vi har i dette papir for en nemheds skyld valgt at bruge betegnelsen småø-v for en småø-virksomhed. En ø-virksomhed er i denne sammenhæng også lig med en småø-virksomhed.

Småøernes virksomheder

Langt de fleste ø-virksomheder er mikro-virksomheder, hvor virksomhedsejeren selv leverer en betydelig del af arbejdskraften. Den typiske virksomhed kan være en dagligvarebutik, en håndværker, en bed & breakfast, en fødevarer virksomhed eller en freelancer inden for IT og kommunikation.

Virksomhedsejeren har naturligt mange funktioner i virksomheden, og kan også have deltidsbeskæftigelse uden for virksomheden. Familiemedlemmer kan være aktive i virksomheden og varetage funktioner som regnskab, kundekontakt e.l., og småø-v'en kan i mange tilfælde opfattes som en familievirksomhed.

Hvis der er ansatte i småø-v'en er der ofte tale om sæsonarbejde (fx inden for turisme og fødevarer) eller anden midlertidig beskæftigelse (fx inden for håndværk).

Typisk for en småø-v er også, at der er samlet mange funktioner og forskellige forretningsområder i den samme virksomhed. Dette er udtryk for en (nødvendig) fleksibilitet og tilpasningsvane og en evne til at udnytte de muligheder, der nu en gang er for at drive forretning under de givne betingelser. Eksempler på dette er fødevarer virksomheden, der også er turisme-virksomhed, tømreren, der også udfører malerarbejde, eller dagligvarebutikken, der driver café.

Mange ø-virksomhedsejere vil se sig selv som iværksættere. De har selv etableret virksomheden og opdyrket et forretningsområde, og de er drevet af entreprenørskab – også selvom virksomheden har eksisteret i mere end fem år.

I denne type virksomheder, vil der sjældent være afsat ressourcer til at arbejde med ledelse og udvikling. Den daglige drift og arbejdspresset tager al opmærksomheden, og ledelse og udvikling praktiseres som en integreret (og usynlig) del af det daglige arbejde. Virksomhedsejeren ser nok behovet for udvikling og ledelse, men prioriterer ikke at arbejde fokuseret og målrettet med disse vitale dele af virksomheden.

Denne manglende fokus på udvikling og ledelse kan ses som en barriere for vækst i den enkelte virksomhed, men også som en barriere for vækst (målt som fx beskæftigelse, bosætning og økonomisk omsætning) på øen. Dette forstærkes af, at småø-v'erne ofte er knyttet sammen i mere eller mindre formaliserede og synlige netværk og strukturer. Det gælder bl.a. i turisme-branchen, hvor den ene virksomhed er afhængig af den oplevelse (af produktet) kunden/turisten får i andre virksomheder på øen. Denne indbyrdes afhængighed findes også hos håndværkere, der samarbejder, om at løse opgaver, og hos fødevarer virksomheder, der fx har en fælles markedsføring.

Disse generelle betragtninger om 'den typiske småø-v' fortjener at blive suppleret af en mere konkret gennemgang af erhvervsstrukturen på småøerne. Som bilag er vedlagt en analyse af erhvervsstrukturen på småøerne. Analysen er udarbejdet som en del af den udviklingsstrategi for LAG Småøerne, som i december 2014 er indsendt til Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (Se bilag 2).

Småø-v'erne findes bl.a. inden for følgende brancher:

1. Turisme (bed & breakfast, hotel, spisested, kiosk, campingplads, naturvejledning, ridning, hestevognskørsel, attraktioner, guidning osv.)
2. Håndværk
3. Service (hjemmeservice, forretningsservice, handy-man)
1. Dagligvarehandel
2. Informationsteknologi
3. Transport (færge, bus, taxi)
4. Landbrug
5. Fiskeri
6. Fødevarerproduktion (delikatesser, vin, kød, pålæg, cider, is, honning osv.)
7. Kunst og kunsthåndværk (keramik, pileflet, maleri, skulptur)
8. Freelancere og 'frie agenter' inden for fx design, kommunikation og IT

For fuldstændighedens skyld skal det nævnes, at der på småøerne også findes virksomheder med flere ansatte og med en mere professionel ledelse. Her kan nævnes Fur Bryghus, Orø Kro, molerværkerne på Fur og Vesterled Frugtplantage I/S (Fejøl).

Rådgivning og forretningsudvikling

En forudsætning for forretningsudvikling (og dermed forretningssucces) er evnen til at trække nye kompetencer ind i virksomheden – i form af rådgivning, sparring, efteruddannelse o.l. Men de eksisterende strukturer for erhvervsrådgivning og tilbuddene derfra passer ikke nødvendigvis til småø-v'ernes behov.

Den rådgivning m.m., der tilbydes fra kommunal erhvervsrådgivning og fra regionale Væksthuse, er rettet mod vækstvirksomheder og stiller krav om, at virksomheden har specifikke vækst mål for beskæftigelse og økonomi. I disse indsatser er der ofte fokus på f.eks. eksport-parathed, innovation, markedstilpasning o.l.

Rådgivningen er ligeledes rettet mod større virksomheder og virksomhedsejere, der i forvejen har en professionel tilgang til virksomhedsdrift og forretningsudvikling, og er ikke tilpasset små virksomheder, hvor ejeren ofte har mange funktioner og måske er den eneste, der arbejder i virksomheden.

Dette er en væsentlig barriere for at styrke og udvikle småø-v'erne: at der ikke findes rådgivningstilbud, der er tilpasset vilkårene og behovene hos små, lokale virksomheder, hvor målet ikke altid er vækst.

I småø-v'erne er udvikling ikke nødvendigvis lig med vækst. Udvikling er snare et spørgsmål om tilpasning, læring, fokusering o.l. Virksomhedstilbuddene bør tage udgangspunkt i konsolidering og udvikling af basisfunktioner omkring f.eks. ledelse, økonomi og virksomhedsstrategi. I nogle tilfælde kan dette kombineres med en målrettet udviklingsindsats på f.eks. produktudvikling og nye forretningsområder. Målet må være en grundlæggende styrkelse af virksomheden og derefter forretningsudvikling, og målsætninger om mere beskæftigelse eller økonomisk vækst må tage udgangspunkt i virksomhedens reelle muligheder, svagheder og styrker.

Livsstilsvirksomheder

Som andre virksomheder er småø-v'erne følsomme for ændringer i konjunkturer, forbrugeradfærd og rammevilkår. Men mange småø-v'ere er måske særlige sårbare, fordi de er etableret med motiver, der ofte ikke er primært forretningsmæssigt.

Disse små-virksomheder er ofte drevet af ejere med en *con amore*-tilgang til deres produkter og mission, og deres virksomhed er ofte knyttet mere til livsstil end til økonomiske motiver. Også lokalt og socialt engagement kan spille en rolle i deres opfattelse af egen virksomhed. Dette betyder, at fokus kan være rettet ind ad (mod værdier, familie, lokalsamfund osv.) i stedet for at være orienteret mod marked, kunder, samarbejdsrelationer, rammevilkår osv.

Dette stiller særlige krav til en erhvervsindsats, der vil støtte forretningsudvikling i denne type småø-v'ere. Der er brug for forståelse for denne særlige situation og kendskab til redskaber, der kan støtte forretningsudvikling under netop disse vilkår.

Virksomheder med en lokal, social mission

Flere småø-v'ere er ejet af foreninger eller selskabsformer, hvor det lokale, sociale motiv er stærkere end forretningsmæssige motiver. Dette betyder dels, at den daglige ledelse ikke er ejer, og at ejerkredsen og bestyrelsen ikke nødvendigvis har forretningsmæssige eller faglige kompetencer – men snarere gode, sociale intentioner. Som eksempler kan nævnes foreningsejede dagligvarebutikker (på f.eks. Mandø, Agersø og Tunø) og oplevelsescentre Endelave Lægeurtehave og Øhavets Smakkecenter.

Disse virksomheder har en del til fælles med livsstilsvirksomhederne, men ejer-formen giver ekstra udfordringer for den kommunikation, der er en del af enhver rådgivnings/udviklingsindsats. Indsatsen skal tage hensyn til og have forståelse for de sociale intentioner, der ligger bag virksomhedens drift. Samtidig betyder det særlige ejerforhold, at rådgiveren/mentoren i sin kommunikation skal tage højde for, at den daglige ledelse refererer til en ejerkreds med lokale, sociale motiver, der kan være afgørende for prioriteringer og beslutninger.

Stedbundne ressourcer, storytelling og nicheprodukter

Der har nu i nogle år været fokus på at udnytte stedbundne ressourcer i et forretningsmæssigt perspektiv. Et eksempel på dette er lokalt-producerede fødevarer, hvor råvarer og identitet er knyttet til en specifik lokalitet. Anvendelsen af lokale, stedbundne ressourcer anvendes ofte til produkter, hvor storytelling betyder en stor rolle, og hvor produktets værdi netop afspejler den lokale fortælling og de immaterielle forhold omkring produktionen, ejeren og stedet.

På småøerne er disse ideer bl.a. repræsenteret hos virksomheder og produkter som Is fra Skarø, Fur Bryghus, cider fra Fejø og Sejerø Gæs, men dette fokus på lokale, stedbundne nicheprodukter kan også findes i turisme-sektoren og i kunsthåndværk.

Nogle af disse virksomheder har vist, at der kan skabes synlige succeser ved at kombinere kvalitet, lokal identitet, storytelling og en ikke-industriell, håndværkspræget produktion. Virksomhedernes produkter har en høj kvalitet, høster anerkendelse i branchen og opnår ofte en høj pris.

Men virksomhedsejerne har netop ofte et stærkt fokus på produkterne og på det professionelle/personlige netværk i branchen og mindre på forretningen. Det er derfor vurderingen, at der (også) hos disse virksomheder er behov for fokus på basis-elementer (fx ledelse, strategi, økonomi-styring) og på forret-

ningernes grundlæggende, økonomiske bæredygtighed. Dette stiller krav til indsatsen og til rådgiverne/mentorerne: Der skal bygges bro mellem en entusiastisk tro på, at stedbundne ressourcer (alene) kan skabe forretnings succes, og en mere nøgtern opfattelse, som siger, at enhver forretning nødvendigvis skal bygge på god styring, faglig og professionel ledelse og en grundlæggende viden om forretningsøkonomi.

Udviklingsprojekter

En række udviklingsprojekter har de seneste år haft til formål at fremme erhvervet på småøerne. Disse projekter er vigtige bidrag til erhvervsudviklingen og beskæftigelsen. Ofte har de et generisk sigte: via markedsføring sætter de fx fokus på småøerne som destination, på lokale fødevarerprodukter fra småøerne (Ø-specialiteter) eller på kulinarisk turisme. Dette styrker Ø-virksomhederne ved fx at skabe en stærk fælles platform, en større synlighed på markedet og en tydeligere produktdifferentiering - til gavn for Ø-produkterne.

Andre projekter har fokus på at øge virksomhedsejernes kompetencer inden for fx innovation, produktudvikling og branding/storytelling. Mange Ø-virksomheder har uudnyttede potentialer på disse områder, og nogle Ø-virksomhedsejere har motivation og lyst til at udvikle deres forretning ved at skabe nye produkter eller en ny fortælling omkring deres virksomhed. Derfor er det relevant at gennemføre udviklingsprojekter, der støtter disse innovative kræfter på småøerne.

Men hvis fx en generisk markedsføringsindsats skal give udbytte, skal virksomhederne være modne til at imødekomme en stigende efterspørgsel og nye krav til kvalitet og sortiment. Projekter med fokus på innovation, produktudvikling og branding/storytelling har på samme måde mest effekt, hvis virksomhederne har styr på basis-elementer som ledelse, strategi, økonomi-styring, salg, priskalkulation, service osv.

Derfor kan det give mening at kombinere disse typer udviklingsprojekter med en egentlig virksomhedsindsats som beskrevet i dette papir.

Match making

Det er som ovenfor nævnt en væsentlig barriere for at styrke og udvikle småØ-v'erne, at der ikke findes (rådgivnings)tilbud, der er tilpasset vilkårene og behovene hos små, lokale virksomheder.

Den rådgivning m.m., der tilbydes fra kommunal erhvervsrådgivning og fra regionale Væksthuse, er rettet mod vækstvirksomheder og stiller krav om, at virksomheden har specifikke vækst mål for beskæftigelse og økonomi. De små Ø-virksomheder har derfor vanskeligt ved at finde relevante og tilpassede rådgivnings-tilbud.

Der ligger således en stor opgave i at skabe et match mellem småØ-v'en og den person, der med forståelse og indsigt kan rådgive inden for de givne rammer - og samtidig bringe ny viden i spil og skabe handling. Der er i høj grad tale om et match, hvor værdier og personlige erfaringer og holdninger er afgørende - ved siden af faglige kvalifikationer og indsigt. Afgørende er også evnen til at skabe handling i en kontekst, hvor der ikke er store vækstambitioner og få (økonomiske) ressourcer - men hvor det personlige engagement er højt.

En tilpasset virksomhedsindsats

I projektet *Business-to-business - forretningsudvikling og beskæftigelse i ø-virksomheder* har en erhvervsmentorordning støttet forretningsudviklingen i fem udvalgte ø-virksomheder. I 2014 har virksomhederne således samarbejdet med en erhvervsmentor og deltaget i tre erhvervsseminarer.

Erhvervsmentorerne har gennemført et virksomhedstjek, der omfatter analyse, forretningsudvikling, ledelse, strategi osv. Målet har bl.a. været at få belyst potentialerne for småøernes virksomheder grundigt ved hjælp af ekstern ekspertise.

Projektets undersøgelser har vist, at småø-v'ere, der ønsker støtte til forretningsudvikling, har behov for:

1. Rådgivere med forståelse for den lille, lokale virksomheds vilkår.
2. En rådgivningsindsats uden krav om vækstambitioner og –mål.
3. Længere udviklingsforløb i den enkelte virksomhed – med fokus på basis-elementer som ledelse, strategi, økonomi-styring, salg, priskalkulation, service osv.
4. Særlige forløb med fokus på udvikling af fx produktudvikling, service og markedsføring, men stadig med et udgangspunkt, hvor der ikke er tale om vækstkrav.
5. Initiativer med fokus på kompetencer og handling.

Der kan derudover være særlige behov for rådgivning ved f.eks. ejerskifte og hos virksomheder i krise.

Ejerskifte: En solid virksomhed, der bidrager positivt til lokalsamfundet bør ikke gå tabt, når ejeren ønsker at sælge hele eller dele af virksomheden (på grund af alder eller andet). Nogle ø-virksomheder har opnået en central position på øen – med et væsentligt spin off til andre virksomheder og til lokalsamfundet generelt. Det kan være virksomheder som spisesteder, attraktioner, håndværkerfirmaer. Derfor er støtte og rådgivning ved ejer- og generationsskifte relevant som en del af en virksomhedsindsats på småøerne.

Virksomheder i krise: Enhver virksomhed kan komme i krise på grund af ændrede konjunkturer, ændringer i markedet e.l. Krisen kan fx vise sig som et akut behov for likviditet eller ved en negativ indtjening over længere tid. Krisen kan på kort eller langt sigt føre til konkurs eller en frivillig lukning af virksomheden, og det kan være et tab af ressourcer, som især i et sårbart ø-samfund bør undgås.

I nogle situationer kan en målrettet rådgivning løse problemerne og afværge, at krisen eskaleres. Dette kan bl.a. ske ved at foranledige, at de nødvendige forandringer (en turnaround) gennemføres i virksomheden, så det på kort sigt sikres, at driften igen bliver likviditetsskabende og indtægtsgivende.

Anbefalinger

Med udgangspunkt i projektets erfaringer og de analyser, der er beskrevet ovenfor, kan der opstilles fem anbefalinger til en fremtidig indsats til fremme af erhverv og beskæftigelse på småøerne:

I: For at støtte virksomhederne (og iværksætterne) på småøerne er der brug for at have fokus på forretningsudvikling i en særlig indsats - uden krav om vækstsmål, men tilpasset aktuelle potentialer og begrænsninger hos ø-virksomhederne. I dette projekt har en mentor-ordning vist sig, at kunne matche de ønsker og behov, der eksisterer hos virksomhederne.

II: Udviklingsprojekter og -aktiviteter rettet mod erhverv (herunder også turismeerhvervet) på småøerne bør have et stærkt fokus på potentialer og forretningsudvikling i den enkelte virksomhed.

III: Fremtidige indsatser og projekter rettet mod virksomhedsudvikling på småøerne, bør være til tilpasset ø-virksomhedernes særlige behov. Erfaringer fra dette projekt viser, at virksomhederne har behov for:

a: Kortsigtet/hands-on rådgivning vedr. hjemmeside, markedsføring, pressekontakt, økonomistyring, løbende drifts- og økonomiovervågning, priskalkulation, kvalitets-forbedringer m.m.

b: Langsigtet/strategisk hjælp til

- analyser af potentialet i nye forretningsområder/produkter

- analyser af eksisterede forretningsområder og strategisk prioritering

- analyser af virksomhedens kerneværdier (kompetencer, ydelser m.m.) med efterfølgende strategisk eftersyn af produkter, forretningsområder, markedsføring, kvalitet, kunderelationer osv.

- rådgivning om efteruddannelse og rekruttering.

IV: For at sikre en relevant og målrettet indsats skal en virksomhedsindsats for småøerne være organiseret, så man opnår det rigtige match mellem virksomhed og rådgiver/mentor. Dette match skal tage højde for, at virksomhedsejernes motiver ofte er mere knyttet til livsstil end til økonomi, og at der ofte er brug for en rådgivning med fokus på basis-elementer som ledelse, strategi, økonomi-styring, salg, priskalkulation, service osv.

V: En virksomhedsindsats skal desuden være i stand til at henvise til andre rådgivningstilbud målrettet særlige situationer fx ejerskifte og virksomhedskrise. På småøerne kan løsninger ved netop ejerskifte og krise være afgørende for virksomheder, der har stor betydning for lokalsamfundet, og den specialviden, der skal til i disse situationer, bør hentes hos eksisterende rådgivningstilbud.

Med disse anbefalinger er det hensigten at styrke kommende projekter og initiativer på øerne. Både Sammenslutningen af Danske Småøer, LAG Småøerne, Småøernes Fødevarer-netværk og lokale småø-foreninger arbejder med erhvervsudvikling og igangsætter udviklingsprojekter. Anbefalingerne er også tænkt som inspiration for kommuner, regioner og ministerier, der tager initiativer, som retter sig mod småøernes erhverv.

Det må være en fælles interesse, at initiativer og projekter på småøerne er rettet mod de rigtige behov, og at de kan være effektive i deres bestræbelser på at skabe udvikling, vækst og beskæftigelse.

Morten Priesholm

Projektleder

Sammenslutningen af Danske Småøer

Links og henvisninger

A: Eksempler på mentorordninger

www.businesskolding.dk/p81.asp

www.skiveet.dk/files/Institutioner2/Skiveegnens%20Erhverv%20og%20Turist/Erhverv/PDF/MentorNet%20Skive%20-%20folder.pdf

<http://fynskerhverv.dk/vil-du-vaere-med-i-fynsk-erhvervs-mentorkorps/>

<http://www.connectdenmark.com/>

B: Forretningsplan

www.startupsvar.dk/forretningsplan-9-trin

C: Eksempel på kriserådgivning

<http://startvaekst.dk/earlywarning.dk>