

AUGUST 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# RETAIL-TECH - FREMTIDENS DETAILHANDEL

SLUTEVALUERING



ADRESSE COWI A/S  
Parallelvej 2  
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00  
FAX +45 56 40 99 99  
WWW cowi.dk

AUGUST 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# RETAIL-TECH - FREMTIDENS DETAILHANDEL

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	437.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	09.09.2022
UDARBEJDET	MW
KONTROLLERET	FMP
GODKENDT	LCPE



# INDHOLD

1	Resumé: Retail-Tech – Fremtidens Detailhandel	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Målopnåelse i forhold til output	8
6	Effektvurdering	9
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	9
6.2	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13
Bilag A	Sådan scorer vi	14



# 1 Resumé: Retail-Tech – Fremtidens Detailhandel

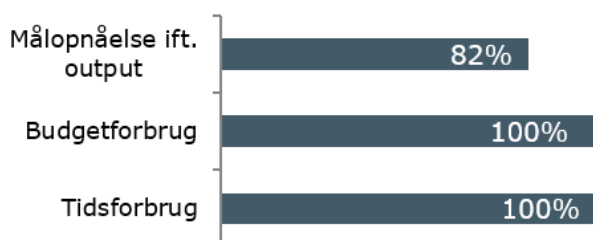
## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,8**



”Retail Tech – fremtidens detailhandel” (herefter Retail Tech) er lykkedes med sin ambition om at skabe et living lab for iværksættere med interesse for salg til detailbranchen, men er udfordret af detailbranchens lave grad af modenhed ift. ny teknologi. Projektet har åbnet for nye perspektiver i relationerne mellem projektets primære partnere. Retail Tech har givet flere af iværksætterne en adgang til kunder, som de ellers ikke ville have haft, fokus kunne måske med fordel have været mere entydigt på de større kæder. De enkelte butikejeres tilbageholdenhed er således en vigtig læring fra projektet. Samarbejdet bag Retail Tech bliver videreført efter projektperioden i et tilpasset format, hvilket naturligvis er en stor succes for forankringen. Der er i projektet brugt energi på videndeling, men en højere grad af systematisk erfaringsopsamling ville have styrket projektet på dette parameter.

## Målopnåelse

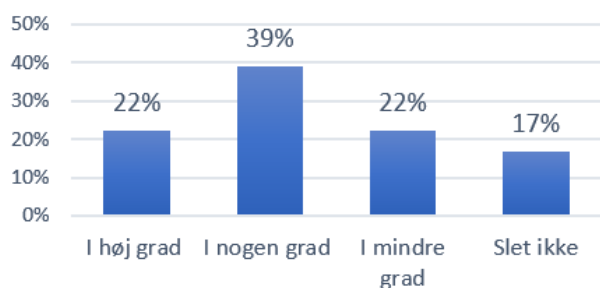


Målopnåelsen på 75 % afspejler, at man nåede til fulde i mål med selve etableringen af et lab, og fik 45 referenceprojekter, hvilket dog var lidt under målet på 50. Projektet har også indfriet målet om at udvikle to uddannelsesmoduler.

Det, der primært trækker ned i målopnåelsen, er at man ikke lykkedes med at få etableret en digital handelsplatform. Der er dog blevet skabt et dataoverblik.

## Effektvurdering

I hvor høj grad vurderer deltagerne, at feedback fra interaktion med kunder/retailere opnået gennem Retail Tech har styrket deres vækstmuligheder? (n=18)



Generelt kan vi konstatere, at de deltagende iværksættere oplever at have fået værdi af indsatsen. For flere af iværksætterne har Retail Tech leveret et udstillingsvindue og en adgang til kunder, som har været helt afgørende for deres produktudvikling og kommercielle muligheder.

Det har ikke været muligt at måle nogen egentlige økonomiske effekter af projektet, men vores afdækninger af, hvilke forudsætninger for effekter, projektet har skabt, giver god grund til optimisme.

Det faktum, at samarbejdet videreføres i et nyt *sustainability lab* giver potentiale for flere langsigtede effekter af projektet.

## 2 Fakta om projektet

*Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde'.*

### Overordnet projektbeskrivelse

Projektets formål er at give danske tech-startups og SMV'er med fokus på retailbranchen muligheden for at teste og udvikle deres teknologi og digitale løsninger ved at etablere et RetailTech Living lab i Danmark, hvor teknologiudviklende SMV'er kan samarbejde med forskere og detailhandlen.

Projektet vil skabe en national testplatform og dermed sikre, at vi i Danmark er med på den teknologiske udvikling, der i disse år vælter ind over detailbranchen. RetailTech lab'et skal give danske iværksættere en testplatform for e-handel og andre digitale løsninger, hvor de kan få hurtig databaseret kundefeedback og referenceprojekter til brug for øget vækst og eksport. Markedspotentialet for nye digitale løsninger til detailhandlen rækker langt ud over landets grænser, så referenceprojekter og salg i Danmark vil være afgørende for teknologivirksomhedernes skalérbarhed samtidig med, at det vil styrke den danske detailhandels konkurrenceevne i konkurrencen mod udenlandske e-handels giganter.

Der er ingen tvivl om, at detailbranchen har brug for nye forretningsmodeller og en øget produktivitet. Mange stakeholdere er på nuværende tidspunkt allerede dybt involveret i dette, men der mangler et testmiljø – et living lab i Danmark – hvor detailbranchen kan se, hvilke nye digitale løsninger der findes, hvad de kan, og hvordan man kan bruge dem i udviklingen af sin forretning. Imens buldrer de udenlandske platforme frem i Danmark. Platforme, hvor det er svært at få adgang som iværksætter med en god idé. Science City Lyngby har samlet en række relevante partnere i et samlet ønske om at bidrage til at skabe ét samlet miljø i Danmark til test og dokumentation af nye teknologier til detailhandlen i et stærkt teknisk vidensmiljø omkring DTU og Cphbusiness.

Udover at skabe et nationalt testmiljø, har projektet to andre delmål:

- At udvikle én fælles digital platform til datahøst og dataanalyse af testdata fra alle de forskellige teknologiafprøvninger, der vil foregå i labbet. Labdata skal via den fælles digitale platform føde data tilbage til forskere og studerende, der derefter giver feedback til labbets testvirksomheder. Den digitale platform kan samtidig understøtte en samlet by og dermed udvikling af det lokale handelsliv. Vi vil med kombinationen af et lab og en digital platform undersøge, om dette kan være en metode, der kan anvendes af andre danske byer, der står udfordrede overfor digitaliseringen, og som leder efter metoder til fastholdelse af et lokalt handels- og byliv.
- At udvikle et uddannelsesforløb rettet mod en øget teknologiforståelse og -anvendelse i detailhandlen i samarbejde med erhvervsakademiet Cphbusiness og DTU.



Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Science City Lyngby (tidl. 'Lyngby-Taarbæk Vidensby')
<b>Sagsbehandler:</b>	Nina Alkærsg Jensen
<b>Finansieringskilde</b>	Decentrale erhvervsfremmemidler (DEM)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 7,12 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	01.01.2020 – 30.06.2022

## 2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	Output	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablering, drift, udvikling og evaluering af nationalt Retail-Tech Lab med fokus på e-handel og nye digitale løsninger i butikker. Heri etableres kontakten mellem iværksættere og butikker.</li> <li>Udvikling af fælles digital handels- og videndelingsplatform rettet mod SMVer baseret på data fra RetailTech Lab og butiksejere.</li> <li>Udvikling og gennemførelse af uddannelsesmodul på Cphbusiness om teknologiforståelse rettet mod SMVer i detailhandlen, herunder tilknytning af studerende til test og samarbejde mellem Cphbusiness og DTU om sparring til iværksættere.</li> <li>Løbende videndeling nationalt samt årlig åben workshop/konference for virksomheder og erhvervsfremmeaktører samt interesserede handelsforeninger og byer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flere iværksættere har testet digitale løsninger for retail i testlab, deraf er opmærksomheden på digitale løsninger øget.</li> <li>Deltagerne har fået erfaring med digitale løsninger i detailhandlen og har fået feedback fra brugergrupper.</li> <li>Data fra testlab'et har bidraget til at undersøge om ny teknologi og et tæt offentlig-privat samarbejde kan sikre udvikling af et lokalt handels- og byliv.</li> <li>Øget kompetencer indenfor teknologi hos unge under uddannelse på Erhvervsakademierne (handels- og IT uddannede)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Øget eksport for teknologiudvikling</li> <li>Styrket konkurrencedygtighed i den danske detailhandel</li> <li>Øget vækst</li> </ul>

### 3 Overordnet status

Retail Tech er en nyskabelse i at skabe innovation i krydsfeltet mellem iværksættere og retail-branchen i Danmark. Projektet har undervejs haft to projektledere med indsigt i detailbranchen samt en gennemgående projektdirektør fra Science City Lyngby, der har været meget involveret i projektet.

Som nævnt ovenfor har projektet haft tre hovedformål, hvoraf det første var at skabe et 'living lab', hvor iværksættere kunne teste og showcase deres produkter i samarbejdet med detailhandlen. Dette samarbejde er fysisk foregået i Lyngby Storcenter, hvor Retail Tech har haft en butik/mødecenter, hvor iværksættere og deres produkter har kunnet mødes med repræsentanter fra detailhandlen. Samtidig har Retail Tech igangsat en række forskellige aktiviteter, herunder projekter med studerende og etableringen af en partnerskabspris for at promovere samarbejdet mellem tech-iværksættere og detailbranchen. I projektperioden har Retail Tech haft over 4.000 gæster.

Den største udfordring i projektet har været den store tilbageholdenhed og konservatisme, som man har oplevet hos detailbranchen. Særligt ambitionen om at sikre samarbejde med lokale detailbutikker i Lyngby har været udfordret. Da Retail Tech åbnede deres nuværende lokale, var der ikke over en håndfuld gæster (den oprindelige åbning var velbesøgt med deltagelse af direktør for Dansk Erhverv Brian Mikkelsen og tidl. minister Tommy Ahlers). Retail Tech har således primært oplevet interesse fra kommuner og handelsstandsforeninger.

Dertil kommer, at Retail Tech naturligvis har været ekstra udfordret af coronapandemien, der periodevis lukkede Lyngby Storcenter og generelt udfordrede mange i detailhandlen, hvilket har gjort detailbranchen mere risikoavers, herunder at investere i ny teknologi.

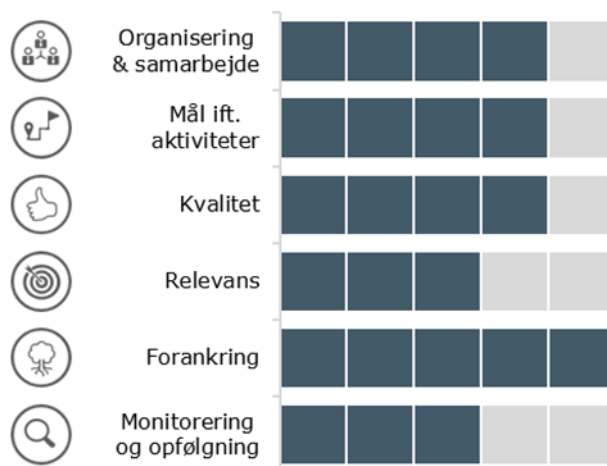
Alligevel har Retail Tech overordnet været en succes, der trods udfordringerne er lykkedes med at vise potentialerne for et styrket samarbejde mellem detailhandlen og iværksættermiljøet. Dette kan Retail Tech fremvise flere eksempler på.

Af de øvrige to hovedformål måtte man i projektet forholdsvis tidligt erkende, at ambitionen om at etablere en fælles dataplatform på tværs af detailbutikkerne i Lyngby, som grundlag for datahøst, som iværksætterne kunne bruge i deres produktudvikling og salg, ikke var delt af detailhandlen. Denne ambition har derfor i store træk måtte opgives, om end man har gennemført en kortlægning af tilgængelige data med ekstern hjælp. Data er endvidere høstet og brugt til udvalgte hackathons i samarbejde med studerende.

Det tredje mål om at etablere et uddannelsesforløb for at øge teknologiforståelsen i detailhandlen er indfriet, om end interessen primært forefindes på uddannelsesinstitutionerne blandt studerende, og ikke blandt repræsentanter i detailhandlen.

## 4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde



**Projektet har åbnet for nye perspektiver i relationerne mellem projektets primære partnere, mens værdien af enkelte partnerskaber har skuffet.**

Projektledelsen har trods udskiftninger haft den væsentlige egenskab, at man har haft stor indsigt i detailhandlen såvel som erhvervsfremme. Man har således været i stand til at hjælpe iværksætterne både med at blive interessante for især kæder i detailhandlen, men også hjulpet tech-iværksætterne med at sætte deres produkter ind i en erhvervsfremme-kontekst, der har styrket nogle af produkternes markedspotentiale ved f.eks. at blive præsenteret ind i en bæredygtighedskontekst. Desuden har projektledelsen været meget proaktive ift. at sætte perspektiverne for samarbejde mellem tech og detail på dagsordenen. Projektledelsen har således givet interviews til tech-magasiner og taler på konferencer, ofte i samarbejde med kæderepræsentanter fra detailbranchen. De centrale partnere i projektet har desuden oplevet stor værdi af at samarbejde med Retail Tech. Dette gælder såvel den helt store spiller på detailområdet, Danske Shopping Centre, såvel som DTU Skylab, der oplever Retail Tech som et særdeles relevant tilbud til deres studerende/iværksætermiljø og i øvrigt understreger, at man gennem Retail Tech har opnået meget afgørende kontakter til aktører i partnerskabet såsom Microsoft og COWI, som forventligt vil komme endnu flere af DTU's tech-iværksættere til gode fremover.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



**Retail Tech er lykkedes med sin ambition om at skabe et living lab for iværksættere med interesse for salg til detailbranchen, men er udfordret af detailbranchens lave grad af modenhed ift. ny teknologi.**

Projektet forsøger i sin essens at knytte tech-miljøet (i særdeleshed iværksættere) med detailhandlen og erhvervsfremmesystemet repræsenteret ved projektholder og Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse. Denne samarbejdsfaciliteringsopgave forudsætter en vis interesse fra alle parter i samarbejdet. Projektleder har dog måttet konstatere, at detailhandlens interesse i samarbejdet har

været begrænset af forskellige årsager. De væsentligste har været detailhandlens lave grad af modenhed og efterspørgsel i forhold til teknologiske løsninger. Denne tilbageholdenhed har været yderligere forstærket af de udfordringer, som corona-pandemien medførte for detailhandlen. Det er vores vurdering, at denne interesse har været underbelyst forud for projektet. Det er derfor et selvstændigt resultat fra dette projekt, at man har afdækket denne interesse og hvordan man så kan få detailhandlen i dialog (se læringspunkt 1).

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Retail Tech har givet flere af iværksætterne en adgang til kunder, som de ellers ikke ville have haft, men andre påpeger samtidig, at fokus kunne have været skarpere.** Rationalet i, at det er værdiskabende for iværksættere at have et konkret rum og forum at showcase sig ift. potentielle kunder synes at være blevet bekræftet i dette projekt. Flere af iværksætterne giver således gennem interview og survey udtryk for, at de har fået adgang til nogle store aktører, som de enten ikke selv havde fundet på at kontakte, eller hvor adgangen til dem havde været langt vanskeligere på egen hånd. Muligheden for at få feedback fra disse har været helt afgørende for flere af iværksætterne. Ideen med en bemandet walk-in butik er der dog nogen skepsis over blandt iværksætterne, fordi det – som tidligere nævnt – har vist sig, at interessen blandt den lokale detailhandel har været ret begrænset (se læringspunkt 2).

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Selve konceptet med et Retail Tech som mødested for iværksættere og potentielle kunder har været meget relevant, mens andre elementer i projektet ikke har haft den fornødne efterspørgsel.** Når iværksættere tager fat på det hårde arbejde at opbygge en forretning, er eksponering og kontakter til potentielle kunder, der kan give feedback og be-/afkræfte et produkts relevans for dem, afgørende. Dette har Retail Tech givet iværksætterne. Matchet mellem iværksættere og lige netop detailbranchen har været vanskeligere end projektholder havde forudset. Man har dog generelt navigeret hensigtsmæssigt i forhold til denne udfordring ved at arrangere målrettede arrangementer, som har haft fokus på et relevant match og relevant indhold – med et særdeles godt eksempel i det afholdte 'supermarkedhack', hvor store aktører (med større datamængder) er blevet matchet med iværksættere. Eftersom ideen om en fælles dataplatform blandt detailhandlen i Lyngby måtte skrinlægges som følge af utilstrækkelig efterspørgsel, har projektholder arbejdet målrettet med at konceptudvikle for at sikre størst mulig relevans. Netop supermarkedhack'et er et eksempel på, at man her fokuserede på energidata, fordi denne type data netop var tilgængelig, dataejerne var villige til at dele den, og iværksætterne fik adgang til data, som de ellers ikke ville have haft. I det hele taget har Retail Tech indarbejdet *bæredygtighed* som et tema i lab'et, hvilket har styrket relevansen i flere kundesegmenter. Denne omstillingsparathed i projektledelsen tjener ros.

I forhold til uddannelseselementerne i projektet kan vi konstatere, at der har været stor, ja faktisk overvældende, interesse blandt studerende, hvilket bekræfter udviklingen af et overbygningsmodul om tech i detailhandlen. Omvendt har projektholder måttet erkende, at interessen for en udbudt uddannelse for butiksmedarbejdere og -chefer i detailhandlen ikke har været efterspurgt. Man måtte således aflyse på grund af for få tilmeldinger.

Forankring af  
output**Retail Tech bliver videreført efter projektperioden i et tilpasset format, hvilket naturligvis er en stor succes for forankringen.**

Den fysiske Retail Tech-butik i Lyngby Storcenter lukker med udgangen af projektperioden. Årsagen er naturligvis kombinationen af finansiering og den begrænsede interesse fra den lokale detailhandel. Retail Tech har dog hele tiden været tænkt som et nationalt testcenter, og som sådan fortsætter det faktisk også. Fokus bliver dog koncentreret til bæredygtighed og grøn omstilling i det nye *Science City Sustainability Lab*, som kredsen bag projektholders partnerskab Science City Lyngby kommer til at stå bag i et nyt 700 m<sup>2</sup> showroom helt centralt i Lyngby. Retail Tech har således leveret et 'proof-of-concept' hos disse partnere, at et living lab for tech iværksættere har så stor værdi, at man gerne vil investere i en fortsættelse. Dette vurderer vi som en stor forankringsmæssig succes. Som udgangspunkt vil de iværksættere, der aktuelt udstiller i og benytter Retail Tech blive tilbudt at flytte med, men det forudsætter naturligvis, at det giver mening for alle parter i forhold til det nye hovedfokus.

Monitorering og  
opfølgning**Der er i projektet brugt energi på videndeling, men en højere grad af systematisk erfaringsopsamling ville have styrket projektet på dette parameter.**

Projektholder har som nævnt optrådt i medierne med projektet og har også på mere operationelt niveau bidraget med erfaringer fra projektet til KL's netværk for 'Levende Bymidter'. Derudover har man løbende præsenteret erfaringer for bestyrelsen for Science City Lyngby. I lyset af projektets nationale karakter kunne vi dog have ønsket, at Retail Tech mere systematisk havde formuleret erfaringer fra indsatsen til brug for videndeling om både living lab's for iværksættere, der kunne gøre nytte i innovationssystemet, men i særdeleshed om inddragelsen af detailbranchen i erhvervsfremmeaktiviteter, da dette kunne se ud til at få endnu større fokus i den kommende strukturfondsperiode med prioriteten 'levende bymidter'.

På deltagerniveau har opfølgningen på deltagerne været af varierende karakter. Iværksætterne med størst potentiale og efterfølgende succes har der været en løbende dialog med, fordi der har været en række naturlige anledninger. Derudover har Retail Tech, når relevant, henvist iværksætterne til Erhvervscenter Hovedstaden, når de havde behov for bestemte kompetencer.

## 5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. tid og budgetforbrug (afsnit **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.**) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.1).

NB: Projektet har ikke i deres formelle afrapportering afrapporteret ift. aktiviteter, men alene i forhold til output og effekter. Status er baseret på projektholders egne data.



### 5.1 Målopnåelse i forhold til output

Afsnittet beskriver kort status i forhold til de outputmål, som er opsat for projektet.

**På evalueringstidspunktet er 82 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Etablering af nationalt RetailTech Lab	100 %	100 %	100 %
Iværksættere/SMV test & referenceprojekter	50	45	90 %
Digital Platform/APP, fælles handelsplatform	100 %	≈ 20 %	20 %
Udvikling af uddannelsesindhold/moduler	2	2	100 %
Antal unge studerende igennem moduler samt lab praktik	112	237	+100 %

## 6 Effektvurdering

*I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskemadata, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.*

### Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i Retail Tech (via e-mail-liste fra projektholder). I forhold til den samlede deltagerliste har vi frasorteret de større virksomheder som ATEA, Nets og COWI, fordi vi med spørgeskemaet har ønsket at fokusere på iværksættere. Besvarelserne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 44 deltagere, hvoraf 19 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 43 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

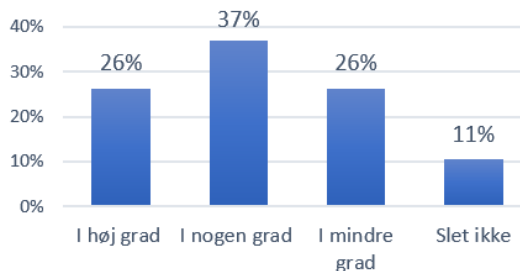
### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

#### Indsatsens potenti- ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden for de medvirkende iværksættere. Mange har deltaget i de tidlige faser af deres produkt- og forretningsudvikling. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Nedenstående figurer viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning.

Figur 4 I hvor høj grad vurderer du, at jeres deltagelse i RetailTech Lab har bidraget til at skabe et konkurrencedygtigt produkt? (n=19)

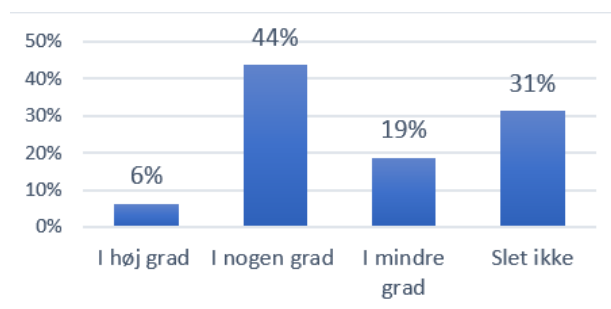


Som det fremgår af figuren, er det næsten to tredjedele af deltagerne (63 %), der som minimum i nogen grad oplever, at deres deltagelse har medvirket til at

skabe et konkurrencedygtigt produkt. Man kunne antage, at de 19 respondenter også er blandt de deltagere, der har oplevet det største udbytte. Men selvom denne andel i forhold til hele populationen af deltagere var lavere, så er det stadig ganske flot, at 12 iværksættere (svarende til cirka en fjerdedel af alle deltagere) har oplevet at få et mere konkurrencedygtigt produkt ud af deltagelsen. Dette særligt i lyset af, at mange deltagere faktisk kun er stillet i udsigt at kunne afprøve deres teknologi og produkter i et 'living lab' og muligvis høste noget kundefeedback.

Netop kundefeedback har vi også spurgt iværksætterne til værdien af.

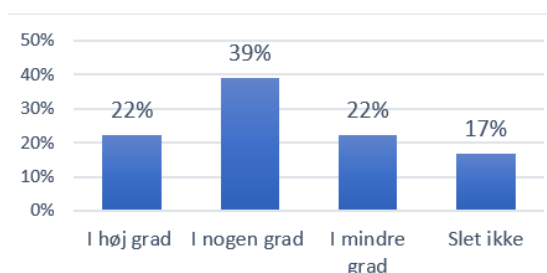
Figur 5 I hvor høj grad vurderer du, at databaseret kundefeedback opnået gennem Retail Tech har styrket din virksomheds vækstmuligheder? (n=16)



Til dette spørgsmål er oplevelsen af udbytte mere blandet. Kun ganske få oplever 'i høj grad' at have fået styrket deres vækstmuligheder på baggrund af databaseret kundefeedback (6 %). Der er forskellige årsager til de mere moderate/kritiske besvarelser af dette spørgsmål. Nogle fremhæver, at de havde forventet en egentlig database, som de kunne trække viden ud af. Andre svarer, at de fra projektledelsen har fået at vide, at der overordnet var god feedback på deres løsning, og at interessen har været stor, men der har ikke været nogen struktureret indsamling af feedback samt deling af leads, hvilket ærgrer dem.

Selve muligheden for interaktion med kunder og adgangen til direkte kundefeedback, hvilket jo er et af grundrationalerne for projektet, har dog også skabt værdi.

Figur 6 I hvor høj grad vurderer du, at feedback fra interaktion med kunder/retailere opnået gennem Retail Tech har styrket din virksomheds vækstmuligheder? (n=18)



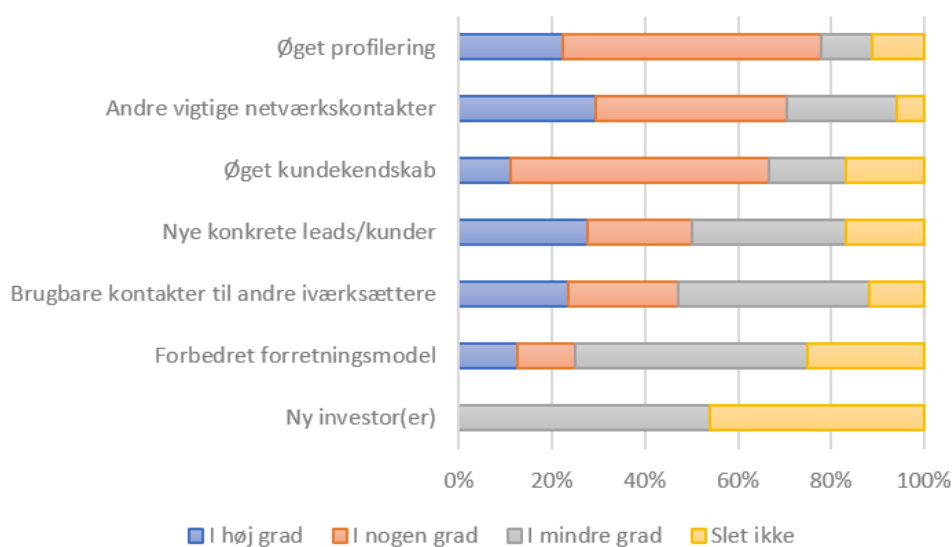
Flertallet af respondenterne (61 %) giver udtryk for, at de i høj eller nogen grad oplever, at de deres vækstmuligheder er styrkede på baggrund af feedback fra kunder. Dette er efter vores opfattelse en helt central indikator for, at projektet



faktisk har leveret en reel værdi for et flertal af deltagerne og er den primære årsag til, at vi i indledningen scorer projektet grøn i effektskabelse.

Hvis vi dykker en smule mere ned i deltagernes konkrete udbytte, så er det udbytte som de fleste af respondenterne fremhæver 'øget profilering' efterfulgt af 'netværkskontakter' (ikke først og fremmest andre iværksættere) og 'øget kundekendskab'.

Figur 7 I hvilket omfang har din deltagelse i RetailTech Lab givet din virksomhed følgende... (n=19)



Det er dog også værd at bemærke, at iværksætterne ikke direkte oplever at have opnået en forbedring af deres forretningsmodel gennem deltagelsen. Dette kan hænge sammen med den lidt (for) usystematiske kundefeedback, som nogle af respondenterne giver udtryk for. Kontakt til nye investorer kan vi dog konkludere *ikke* har været et udbytte, som deltagerne har fået af projektet. Det skal dog for god ordens skyld også tilføjes, at dette heller ikke har været noget, der har haft eksplicit fokus i projektets hovedaktiviteter.

## 6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projekt- perioden	Målsætning efter pro- jektperio- den	Status	%-vis mål- op- nåelse
Styrkede eksportmuligheder for teknolo- giudviklere / mindst 70	28	-	28	100 %
Styrket konkurrencedygtighed/øget digi- talisering i branchen	50	-	28	56
Løft i kompetenceudvikling af unge i branchen særligt til SMV segment /hvor	100	-	237	+100 %

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

## 7 anbefalinger og læring

*Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>1</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.*

### Læringspunkt 1

**Et meningsfyldt samarbejde mellem tech-virksomheder og detailbranchen kræver, at sidstnævnte er repræsenteret ved store aktører.** Mens kontakten i Retail Tech mellem iværksættere og individuelle butikrepræsentanter har været yderst sparsom, har projektet haft gode erfaringer med at samarbejde med de større aktører i detailhandlen så som Danske Shopping Centre og kæderepræsentanter. Disse kan gennem samarbejde (enten som kunder eller medudviklere) være frontløbere for den øvrige detailhandel, der har behov for at se konkrete resultater og cases, før man ønsker at investere i nye teknologi eller øvrige innovative løsninger – særligt under og på bagkant af en pandemi, der har øget detailhandlens risikoaversitet. Projektet har vist, at detailhandlen generelt er tilbageholdne og umodne ift. at turde investere i ny teknologi, så det er afgørende vigtigt, at iværksætterne er i stand til at fremvise en business case for butikkerne, hvor der hurtigt kan skabes en (økonomisk) gevinst af investeringen, og hvor selve investeringen er overskuelig.

### Læringspunkt 2

**Som living lab bør man muligvis fokusere ressourcerne mere på dialog med større, seriøse kundesegmenter.** Som flere gange nævnt har interessen fra den lokale detailhandel været begrænset. Dette har i nogen grad undermineret ideen med et 'living lab', der som butik i hjertet af et storcenter holder åbent flere timer om dagen. Flere af de interviewede iværksættere udtrykker, at de kunne have ønsket sig en mere fokuseret tilgang til større, potentielle kunder, primært repræsentanter for nogle af de store/mellemstore butikskæder i landet, så de oftere selv kunne være fysisk til stede og direkte modtage feedback. Projektet kendte ikke interessen i detailhandlen på forhånd, men læringen kunne her være, at man i et fremtidigt lab omallokerer ressourcerne, så 'living lab'et i mindre grad havde åbent mange timer om ugen for besøgende, der mere eller mindre tilfældigt kommer ind fra gaden, og i højere grad fokuserede på opsøgende dialog (hvilket projektledelsen dog også generelt roses for) med henblik på at bruge lab'et til på forhånd aftalte og mere fokuserede kundepitches, evt. flere delegationsbesøg. Dette ville give iværksætterne mulighed for i højere grad altid at være til stede, når der er besøg af seriøse, potentielle kunder. Dette har været efterspurgt af flere af de interviewede iværksættere.

---

<sup>1</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

## Bilag A Sådan scorer vi

### Overordnet

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

### 1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

	Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre	Samlet implementeringsscore	Trafiklys
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejsevaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 – 19 %	0 – 14 %

### 3. Effektvurdering (afsnit 3)

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.