Aarhus, november 2018

Nordic Buzz 2016-18
"Udvikling af kreative iværksætter virksomheder"

af
Mogens Dilling-Hansen[1]
&
Oliver Leth Andersen

Institut for Økonomi,
Aarhus BSS, Aarhus Universitet

[1] Kontaktperson, mail: dilling@econ.au.dk
Rapporten er en del af Interreg Nordic Buzz projektet, projekt-id NYPS 20200809

Contents

0 Indledning 2
1 Analysedesign 3
1.1 GAP-model: Et redskab til at vurdere virksomhedens ressourcer 5
1.2 Opstilling af GAP-modellen for Nordic Buzz virksomheder 7
2 Den typiske kreative virksomhed 7
3 GAP-modellen – hvor trykker skoen? 10
3.1 Gap-analyse for 2016-årgangen. 11
3.2 Gap-analyse for 2017-årgangen. 12
3.3 Gap-analyse for 2018-årgangen. 14
3.4 Samlet vurdering af gap-analyserne. 15
4 Langsigtede effekter af Nordic Buzz? 16
5 Afrunding 17
6 Referencer 18
Bilag 1 Beskrivelse af workshops afviklet i 2018 19
Bilag 2 Spørgsmål anvendt i gap-modellen 21

0 Indledning

Små og mellemstore virksomheder (herefter SMV'er) har meget stor betydning for samfundsøkonomien, og det gælder både for den samlede beskæftigelse og produktion. Udover denne direkte betydning, så gælder der også at en stor del af virksomhederne er små fordi de er relativt nystartede, og kombinationen af at være både lille og nystartet er ekstra problematisk.

Danske studier, se fx Dilling-Hansen (2016), viser at sandsynligheden for at overleve er markant lavere de første fire leveår, hvorefter sandsynligheden for at overleve nærmer sig det generelle niveau. Baseret på oplysninger for perioden 2001 til 2011 er sandsynligheden for at bukke under omkring 10% for alle nystartede virksomheder, men alene det første år forsvinder mellem 20 og 25% og efter fire år er kun ca. halvdelen af virksomhederne tilbage.

Dette mønster er ikke en unik dansk relation, og således finder Aldrich et.al. (1986) samme mønster baseret på amerikanske undersøgelser, og der findes desuden en uheldig sammenhæng mellem alder og størrelse målt i beskæftigelse: Hvis en virksomhed er ung så er sandsynligheden for at ikke at

overleve som beskrevet høj, og hvis virksomheden samtidig er lille så forstærkes denne uheldige sammenhæng. Hvis en virksomhed ikke vokser i størrelse i starten af dens levetid, så vil sandsynligheden for at overleve ikke forbedres væsentligt.

Denne analyse har til formål at beskrive små kreative virksomheder, der i perioden 2016 til 2018 har deltaget i Nordic Buzz projektet. Alle virksomheder, der har deltaget i projektet, er relativt små, er relativt nystartede og de har en forretningside baseret på kreative elementer. Analyser i stil med Aldrich et.al. (1986) konkluderer at en forretningside er en nødvendighed for at overleve, men kun hvis virksomheden har ressourcer (målt i bred forstand) og et klart strategisk mål vil den kunne overleve på sigt. Hovedspørgsmålet, der analyseres, er med andre ord om der udover det kreative islæt også er tilstrækkelig viden om, hvordan en virksomhed skal drives, til at den kan overleve.

1 Analysedesign

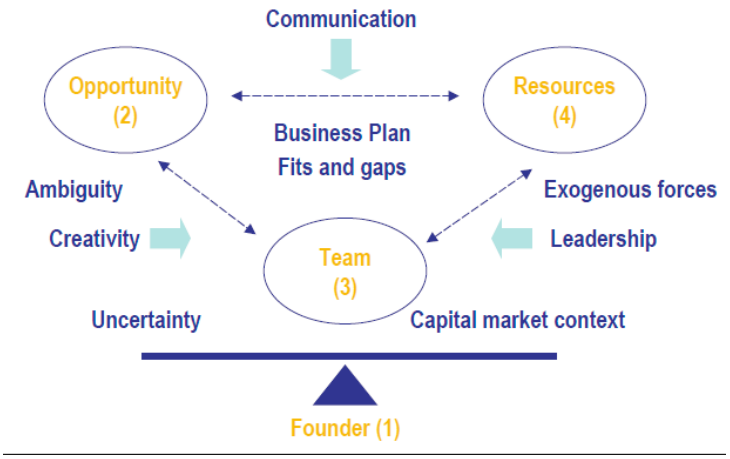
Det er relativt let at identificere de relevante ressourcer, der skal være til stede for at øge sandsynligheden for succes. I UMT(2013) er beskrevet et tidligere studium, hvor nødvendige ressourcer er opdelt i seks traditionelle dimensioner, som alle skal være tilstede for at kunne drive en virksomhed. Disse dimensioner er vist i tabel 1.

Tabel 1 Virksomhedens ressourcegrundlag

1) *Forretningsideen – typisk baseret på kreativitet*
2) *Costs – basal kendskab til virksomhedens omkostninger*
3) *Management – virksomheden/organisationen skal ledes og udvikles*
4) *Brand value - virksomhedens produkt skal være anerkendt af markedet*
5) *Customer relations – virksomheden skal være kendt og anerkendt af markedet*
6) *Sales – adgangen til markedet skal sikres gennem udvikling af nye salgsformer*

Anvendelse af seks dimensioner er baseret på Timmons model, der identificerer de basale ressourcer, som en virksomhed skal besidde for at blive succesfuld - se Timmons & Spinelli (2009) for en nøjere beskrivelse.

Figur 1 Balance mellem virksomhedens ressourcer i Timmons model



Kilde: Timmons & Spinelli (2009).

Den intuitive tolkning af Timmons model er, at ingen virksomheder kan klare sig, hvis den ikke har en klar forretningside og samtidig besidder en grundlæggende viden om, hvordan en virksomhed drives. Hvis der ikke er balance mellem dimensionerne/ressourcerne, så vil grundlaget for at vokse fra mikro-størrelse med under fem beskæftigede personer til en egentlig SMV-virksomhed ikke til stede.

Målet for virksomhederne er økonomisk vækst og hvis en virksomhed ikke besidder de grundlæggende kvalifikationer kan dette mål ikke nås. Udfordringen ved en analyse af disse relationer er, at det er svært at måle de enkelte dimensioner på en absolut skala, og derfor anvendes der i analyserne et eksperimentelt design, hvor de kreative virksomheder følges over en periode, hvor de udsættes for en række workshops. Måles der både før og efter "behandlingen" i form af workshops, kan forskellen måles og denne forskel er et udtryk for, om virksomheden har udviklet sig i den rigtige retning. Det opstillede design er vist i tabel 2.

Spørgsmålet er hvordan en evt. effekt måles og hvilken type af effekt der er tale om? Det grundlæggende problem med de små kreative virksomheder er, at de reelt ikke er en traditionel virksomhed med mulighed for detaljeret finansiel afrapportering, at der ikke måles finansiel performance flere gange over året og at en evt. effekt ikke kan måles ved forbedring af disse nøgletal over så kort en periode. Der henvises til et senere afsnit om det typiske nystartede kreative virksomhed, hvor det fremgår klart at finansielle nøgletal er generelt meget små, at evt. beskæftigelseseffekter i bedste fald kun kan måles på det lange sigt.

I Nordic Buzz analyseres omkring 40 virksomheder hvert år i hhv. 2016, 2017 og 2018, og for hver årgang tilbydes de deltagende virksomheder i tre workshops under ledelse af specialister inden for de 5 ressourcedimensioner beskrevet ovenfor. De tre workshops, der blev afviklet i 2018, var designet således de matchede efterspørgslen efter økonomisk indsigt, og deltagernes evaluering af alle workshops var meget positiv. Beskrivelse af de tre workshops for 2018 kan ses i bilag 1.

Tabel 2 Det eksperimentelle design for Nordic Buzz illustreret ved 2016-årgangen

Måling 1 *treatment 1- treatment 2 – treatment 3* *Måling 2*

→

Primo 2016 *workshop 1 – workshop 2 – workshop 3* *Ultimo 2016*

Den kreative dimension er til stede blandt alle virksomheder, der deltager i projektet, og formålet med det opstillede design er at undersøge en hypotese om, hvorvidt der måles en væsentlig forbedring af virksomhedens position efter de tre workshops.

En forbedring af virksomhedens ressourcesituation måles i denne analyse ved en evaluering af status før og efter de tre workshops. På denne måles effekten af indsatsen ved *ændringen i status for de seks dimensioner i tabel 1 vurderet af virksomheden selv*.

1.1 GAP-model: Et redskab til at vurdere virksomhedens ressourcer

Den anvendte analysemodel er inspireret af GAP-modeller til vurdering af service, der på linie med de seks dimensioner i tabel 1 er svære at måle: Det er meget svært at måle, i hvilken grad en virksomhed har styr på omkostningerne, men det er omvendt muligt at måle om der er sket en forbedring. Gap-modellerne, der bl.a. er præsenteret i Zeithaml et. al. (1990) indeholder tre elementer:

a) Ressourcer: Relevante dimensioner skal identificeres
b) Vægte: Relative vigtighed af de seks dimensioner skal fastlægges
c) Gap: Måling af forskel mellem ønsket og faktisk position af en given dimension

Gap-modellerne identificerer forskellen mellem den ønskede position og den faktiske position, og med anvendelse af de tilhørende vægte, der bestemmer den relative vigtighed, kan den samlede effekt måles ved det beregnede gap. Hvis et gap er negativt eller nul, så udtrykker gap'et at der ikke er behov for forbedringer, medens et positivt gap udtrykker en ubalance. Det er denne ubalance, som er genstand for identifikation af, hvor henne 'skoen trykker' for virksomheden, og selv om den absolutte tolkning af dette tal kan være problematisk pga. den ordinale karakter af tallet, så er ***udviklingen i et gap*** muligt at anvende.

Et lille eksempel til belysning af modellens evne til at identificere problemer for en virksomhed: Antag den kreative virksomhed har en mistanke om, den reelt ikke er tilstrækkelig kreativ. I gap-modellen fra afsnit 1.1 er *kreativitet* en relevant ressource og hvis der ses bort fra andre ressourcer, så er vægtningen uden betydning.

Måling af kreativitet er generelt vanskeligt, men hvis der opstilles en Likert-skala fra 1 til 7, hvor tallet udtrykker graden af enighed, så vil forskellen mellem ønsket og faktisk niveau udtrykke en tal-mæssig spænding mellem nuværende position og den position, hvor virksomheden bør være. I bilag 1 er vist de konkrete spørgsmål, der er anvendt til at måle de enkelte gaps af de seks ressourcedimensioner i tabel 1.

Gap-modeller arbejder ikke med statistiske vurderinger af gaps, men tommelfingerregel siger, at et gap på over én enhed er væsentlig. Hvis der i dette eksempel er beregnet et gap på 1.5, så er konklusionen af der er behov for at styrke virksomhedens nuværende kreative ressourcer. Tallet alene skal dog tolkes med forsigtighed, fordi måleskalaen er ordinal og dermed ikke mulig at tolke absolut.

Hvis virksomheden beslutter sig for at gennemgå en udviklingsproces med formål at forbedre kreativiteten i virksomheden, så skal der i forhold til det eksperimentelle design (se tabel 2) måles et gap ***før*** aktiviteten og ***efter*** aktiviteten, hvor aktiviteten kan være en eller flere af de beskrevne workshops beskrevet i bilag 1. Hvis gap'et før udviklingsprocessen var 1.5 og den efter er beregnet til 1.0, så viser gap-modellen, at den pågældende udviklingsproces har haft den ønskede effekt, selv om der stadig er behov for at forbedre kreativiteten.

1.2 Opstilling af GAP-modellen for Nordic Buzz virksomheder

Oplysninger, der skal anvendes til beregning af gap-modellen, er baseret på virksomhedernes selvrapportering af deres opfattede situation. Der er anvendt et spørgeskemadesign, og alle aktive virksomheder har besvaret spørgeskemaet.

For hver af de seks dimensioner (se tabel 1) er der stillet tre spørgsmål, som virksomheden svarer på gennem en 7-punkts Likert-skala, og der er efterfølgende foretaget explorativ faktoranalyse på de enkelte ressourcedimensioner for at sikre validiteten af de afgivne svar.

2 Den typiske kreative virksomhed

Før de opstillede gaps beregnes dannes der i dette afsnit et lille portræt af den typiske kreative virksomhed. Tabel 3 viser en række meget karakteristiske forhold ved de tre årgange af virksomheder.

For det første er virksomhederne både små og nystartede, og det helt gennemgående træk er at den samlede beskæftigelse i virksomheden begrænser sig til ejerens arbejde (eller dele deraf) lagt i virksomheden. Kigges der på planerne for virksomhedens udvikling, forventer virksomhederne at der om tre år er mellem 2 og 5 beskæftigede i virksomheden. På den ene side er det en angivelse af at den nuværende størrelse ikke er bæredygtig, og på anden side er det også en realistisk vurdering af, at der er grænser for vækst i virksomhedsstørrelse. Det kreative element er fortsat dominerende for udviklingsplanerne af virksomhederne, men det er erkendt at virksomheden skal udvikle sig fra at være en mikrovirksomhed til at være en SMV'er.

For det andet er graden af internationalisering – her målt ved eksportandel – overraskende høj. Det forholdsvise høje niveau skyldes, at der reelt er to typer af eksportstrategier, således andelen på 16,9% i 2018 fremkommer ved, at der er 13 ud af 29 virksomheder, der slet ikke eksporterer, medens de resterende 16 virksomheder har en eksportandel på 30,6%

For det tredie så viser tabellen på linie med andre studier, at der er ret markante forskelle mellem dem og de større virksomheder. Specielt er det markant, at strategiplaner endsige handlingsplaner ikke er udbredte ved start af egen virksomhed.

Tallene viser for det fjerde en række andre forhold, der er typiske for små nystartede virksomheder: Stifteren er veluddannet og/eller har en faglig uddannelse, og selv om virksomheden har erklæret

sig som kreativ, så er produkterne reelt ikke unikke; mindre end hver tredje virksomhed er reelt innovativ. Demografisk er den typiske iværksætter en kvinde midt i 30'erne og som endnu ikke har etableret sig familiemæssigt.

Det kunne endelig forventes, at virksomheder med unikke produkter eller virksomheder, der både var kreative og innovative, ville klare sig bedre end de resterende virksomheder. Baseret på analyser af jobskabelse, grad af internationalisering ol. er disse effekter dog ikke mulige at spore, sandsynligvis fordi disse effekter ikke virker på det relative korte sigt, som disse analyser anvender.

De deltagende virksomheder er udvalgt fordi de anses for at være kreative i en eller anden form, så det er ikke overraskende at over 90% af virksomhederne faktisk anser virksomheden som en kreativ virksomhed, men der er markant forskel mellem den vurdering og vurdering af at være innovativ; kun ca. 60% af virksomhederne opfatter at virksomheden bidrager med kommercialisering af nye produkter og services. I venstre side af figur 2 er sammenhængen mellem kreativitet og innovation illustreret i en antalstabel med virksomhederne samlet for alle tre år. Uanset om der kigges på eet eller flere år er resultatet uændret med ingen sammenhæng mellem de to dimensioner; men resultatet skyldes udelukkende at personlig kreativitet og en kreativ virksomhed ikke nødvendigvis er det samme. I højre side af figur 2 er det lavet en subjektiv vurdering af, i hvilken grad de 32 virksomheder i 2016 reelt er kreative, og her tegner der sig et interessant billede. Den subjektive vurdering af kreative virksomhed deler virksomhederne op i to næsten lige store grupper og nu er der en positiv sammenhæng mellem det at væren en kreativ virksomhed og det at være innovativ.

Tabel 3 Den typiske kreative virksomhed deltagende i Nordic Buzz projektet

	2016	**2017**	**2018**
Tid siden start af virksomhed, år	2,0	3,5	2,0
Alder af stifter, år	36,5	37,0	35,5
Andel kvinder	81,9%	75,9%	75,9%
Civilstand, andel enlige	29,1%	37,9%	34,5%
Uddannelse – faglærte	47%	31,0%	27,6%
Uddannelse – akademisk udd	53%	62,1%	55,2%
Unik produktion	9,4%	27,6%	20,7%
Innovativ virksomhed	62,5%	55,2%	62,1%
Kreativ virksomhed	96,9%	93,1%	89,7%
Planer om diversifikation	90,6%	-	-
Andel med strategiplan	28,1%	44,8%	55,2%
Strategiplan efter workshop	65,6%	51,7%	76,0%
Andel med handlingsplan	46,9%	48,3%	58,6%
Handlingsplan efter workshop	75,0%	58,6%	83,0%
Omsætningsandel til eksport	*14,9%*	*20,0%*	*16,9%*
Planlagt eksportandel (om 3 år)	*42,4%*	*36,3%*	*47,8%*
Årlig omsætning for 3 år siden, DKK	*23.889*	*28.621*	*35.671*
Årlig omsætning før workshop, DKK	*162.668*	*291.893*	*390.024*
Årlig omsætning efter workshop, DKK	*335.335*	*366.724*	*556.805*
Planlagt omsætning om 3 år, DKK	*1.751.667*	*2.342.690*	*6.095.520*
Antal beskæftigede for 3 år siden, antal	*0,3*	*0,1*	*0,2*
Antal beskæftigede, antal	*1,0*	*0,7*	*1,0*
Planlagt antal beskæftigede om 3 år, antal	*2,1*	*3,0*	*5,1*

Noter til tabel 3. Antallet af valide svar på spørgeskemaet i 2016, 2017 og 2018 kommer hhv. fra 32, 29 og 31 virksomheder. De beregnede tal er simple gennemsnit og de sidste 9 linier (angivet i kursiv) omhandler virksomhedernes økonomiske forhold. En streg (”-”) betyder at dette spørgsmål ikke er stillet det pågældende år.

Figur 2 Sammenhæng mellem kreativitet og innovation

Kreativ	Innovativ: 0	Innovativ: 1	Total
0	2	4	6
1	36	50	86
Total	38	54	92

PERSON	VIRKSOMHED: Innovativ	VIRKSOMHED: Ikke innovativ
Kreativ	12	5
Ikke kreativ	7	8

Noter. Det er virksomhedernes egen vurdering af at være hhv. kreativ og innovativ, der er tabellagt i figuren til venstre, og de 92 virksomheder indeholder oplysninger fra alle tre analyseår. Figuren til højre er baseret på en subjektiv vurdering af, i hvilken grad ***virksomheden*** *er kreativ. Der kan dog ikke påvises statistisk signifikans.*

3 GAP-modellen – hvor trykker skoen?

Baseret på den opstillede gap-model og svarene på spørgsmålene i bilag 2 er der for hvert år og hhv. før og efter workshops beregnet virksomhedernes gaps. Disse resultater bliver diskuteret nedenfor, men tabel 4 viser hovedresultaterne, som er markante.

For det første er alle gaps positive og meget store, dvs virksomhederne erkender at der er behov for forbedringer på alle områder, både på den kreative og den økonomiske side.

For det andet har de tre workshops som Nordic Buzz projektet indeholder en mærkbar effekt på virksomhedernes gaps.

For det tredje er der stadig udfordringer, som skal løses. Alle gaps efter de tre workshops er stadig af en betydelig størrelse, og specielt springer det i øjnene, at der er behov for at anvende nye salgs-former for at få produkterne solgt.

Tabel 4 Oversigt over fundne gaps inden og efter workshops

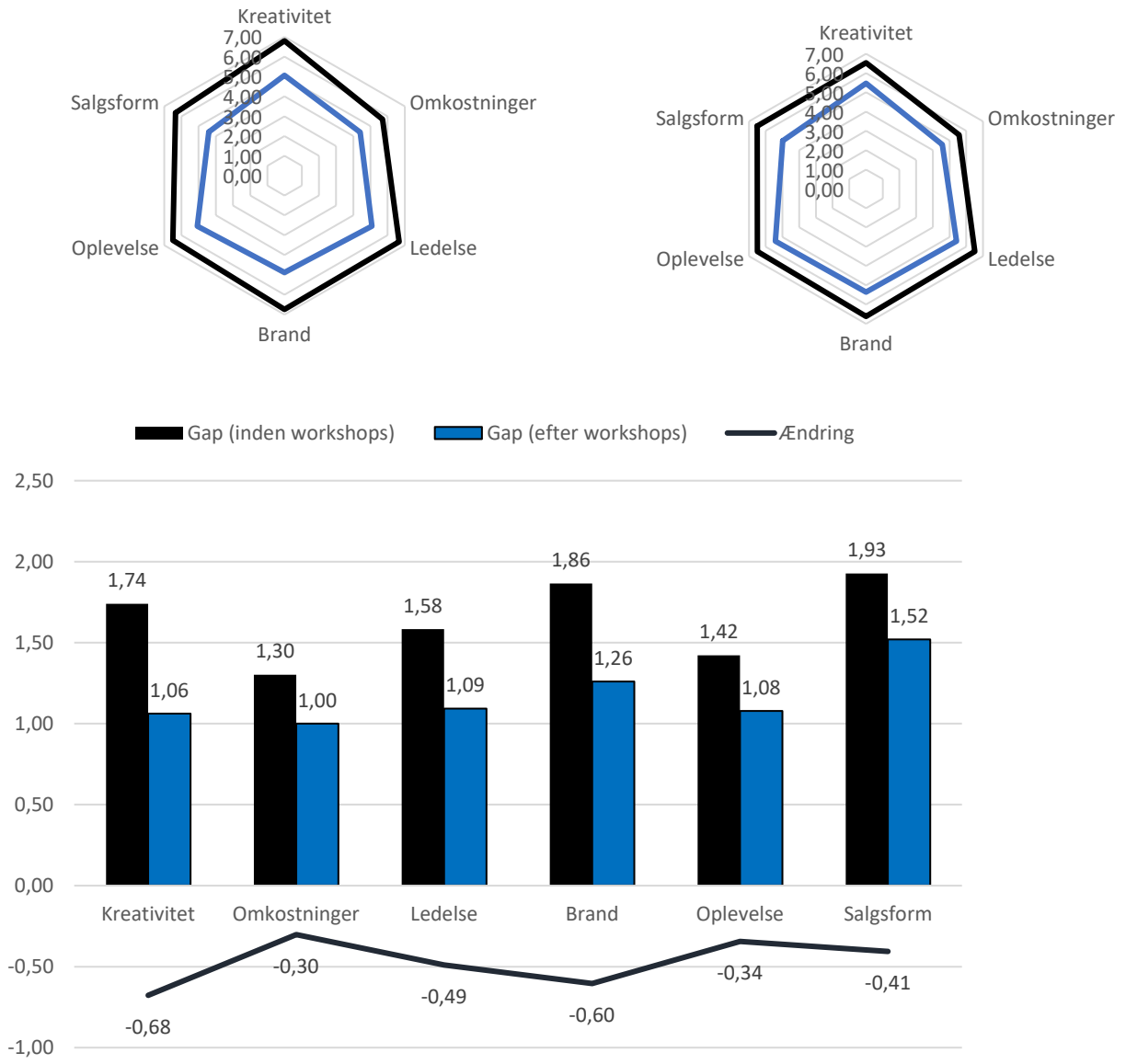
	2016		**2017**		**2018**	
	Inden	**Efter**	**Inden**	**Efter**	**Inden**	**Efter**
Kreativitet	1,74	1,06	1,13	0,80	1,16	1,09
Omkostninger	1,30	1,00	1,55	1,11	1,11	0,95
Ledelse	1,58	1,09	1,25	0,93	1,09	0,91
Brand	1,86	1,26	1,63	1,08	1,80	1,15
Oplevelse	1,42	1,08	0,92	0,68	0,95	0,95
Salgsform	1,93	1,52	2,02	1,64	1,52	1,30
Samlet gap	1,64	1,17	1,42	1,04	1,27	1,06

Den grafiske præsentation af resultaterne er vist i de efterfølgende tre figurer. Figur 3 viser et edder-kop-spind for de funde gaps i 2016, figur 4 viser 2017 resultater og sidst er 2018 resultaterne vist i figur 5.

3.1 Gap-analyse for 2016-årgangen.

De efterfølgende tre afsnit er bygget op på samme måde med en grafisk illustration af resultaterne. De sorte linier i de præsenterede edderkop-spind er virksomhedernes opfattelse af hvor virksomheden vil være i den ideelle situation. Måleskalaen går fra 1 til 7, og tolkningen af at de sorte linier næsten ligger på den største værdi er, at virksomhederne satser på at forbedre sig på alle områder … med undtagelse af omkostningssiden: Det er ikke nødvendigvis meget vigtigt at de kreative produkter også er billige.

Figur 3 Gaps før og efter workshops, 2016



Det er ikke overraskende at små ejerdrevne virksomheder med kreativitet som den vigtigste årsag til virksomhedsstart faktisk har store mål for at udvikle kreativiteten. Både før og efter de tre workshops er virksomhedernes fokus på at bevare de kreative elementer og at opbygge de tilhørende produkters brand meget klar.

GAP-analyserne identificerer den største forskel mellem det ønskede og det faktiske niveau for kreativiteten, salgsformer og brand-value. En afvigelse på over én GAP-enhed er en meget klar afvigelse, og derfor er det mest overraskende resultat, at de traditionelle økonomiske dimensioner nok anerkendt som vigtige forhold, men virksomhedens oprindelige grundlag (den kreative dimension) er stadig den vigtigste dimension.

Spørgsmålet er om det faktisk hjælper for virksomhederne at investere i at opbygge viden inden for de økonomiske områder? Efter de tre workshops er der stadig behov for udvikling af virksomheden i både de kreative og de økonomiske dimensioner, men behovet er faldet markant.

Anerkendelsen af at yderlige økonomisk indsigt er vigtig ændrer dog ikke på at den kreative dimension stadig vurderes som lige vigtig at få udbygget. Til gengæld er det sket et markant skift i hvor der stadig er behov for udvikling: Det er kontakten til markedet i form af mere fokus på nye salgsformer og brand-value, der nu er de vigtigste områder, der skal forbedres.

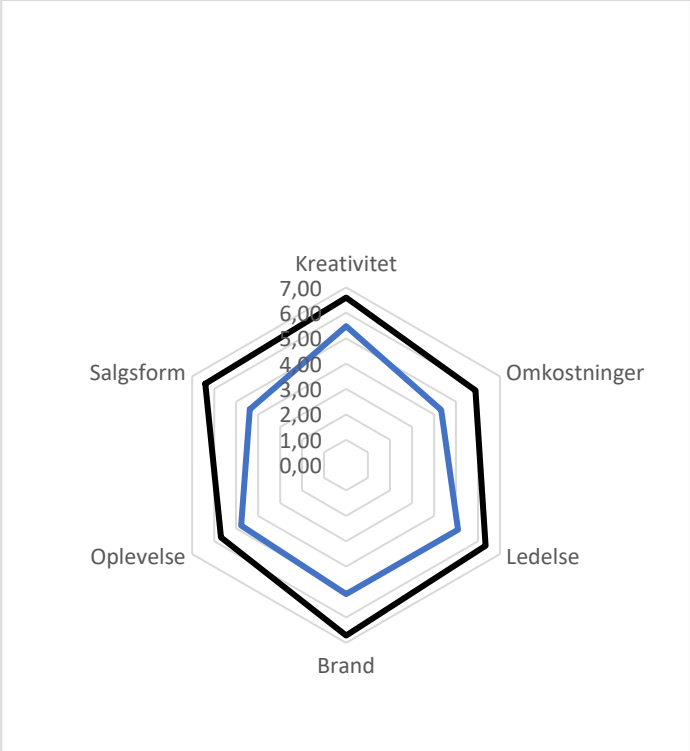
3.2 Gap-analyse for 2017-årgangen.

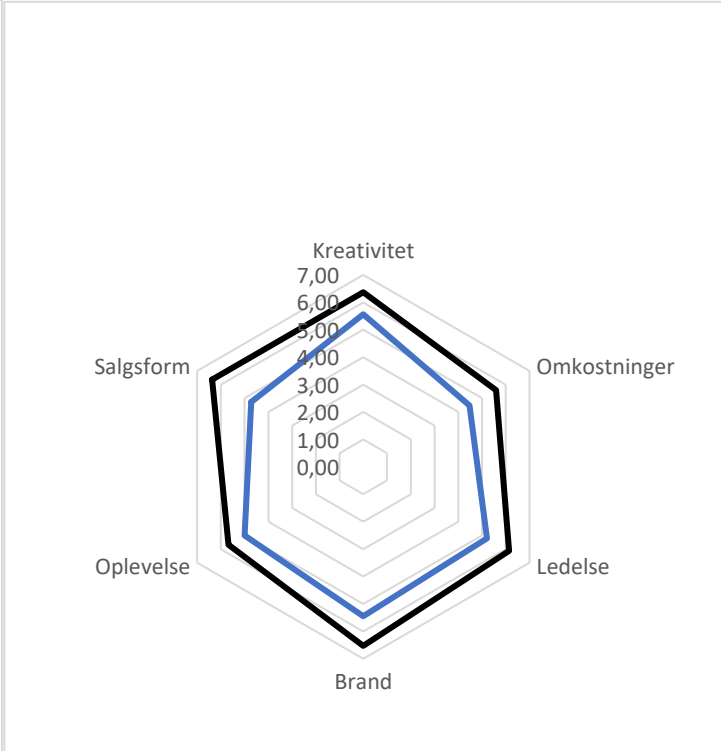
Resultaterne af GAP-analyserne er for 2017 meget i tråd med det fundne fra 2016: Målene er fortsat meget ambitiøse og det anerkendes at der er behov for forbedringer af både kreativitet og økonomi.

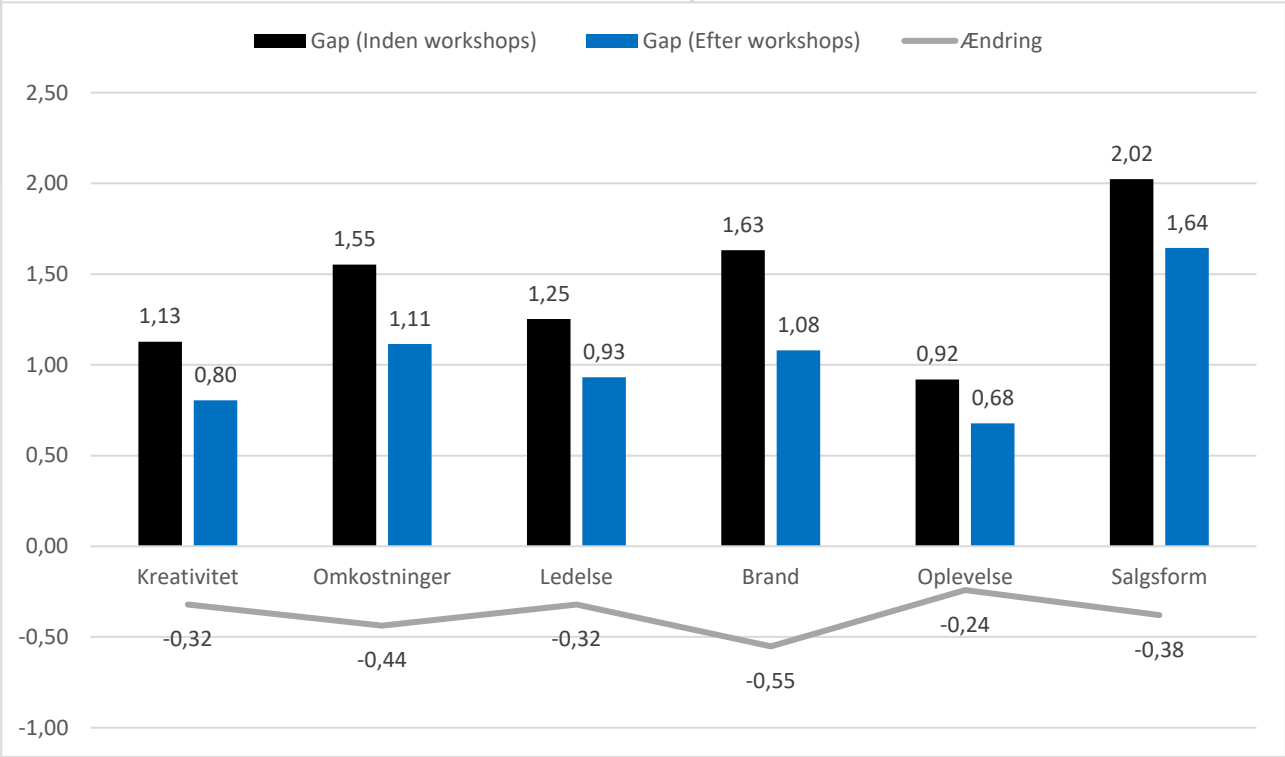
Der er tilsvarende også et meget klart svar på, om hvorvidt de tilbudte workshops faktisk virker: Over hele feltet falder GAP'et mellem den ønskede og den faktiske situation, og det er igen virksomhedens status der flytter sig: Ambitionerne er fortsat til stede, og virksomheden er tættere på målet efter at have gennemgået de tre workshops.

Endelig er der sket et markant skift fra en situation hvor alle dimensioner anerkendes som vigtige til en situation med meget større fokus på forbedring af relationerne til markedet: Omkostningsforholdene skal forbedres, og den oplevede værdi (brand-value) samt kontakten til markedet (udvikling af nye salgsformer) er de områder, som fremover skal forbedres mest.

Figur 4 Gaps før og efter workshops, 2017

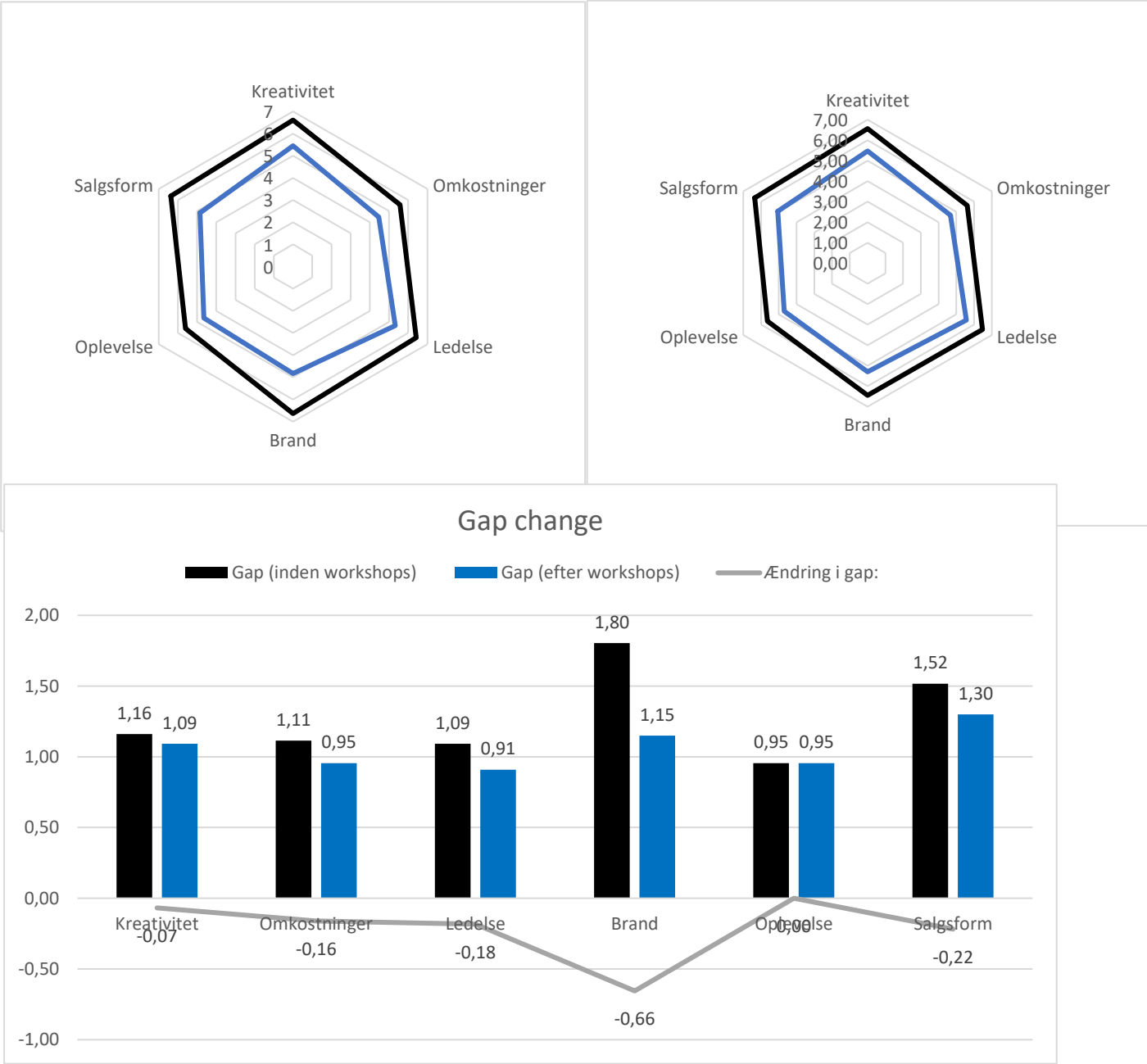






3.3 Gap-analyse for 2018-årgangen.

Figur 5 Gaps før og efter workshops, 2018



Den sidste årgang af virksomheder (2018 årgangen i figur 5) vurderer deres situation helt på linie med årgangen før. Ambitionerne er (stadig) skyhøje, og der er følgelig meget markante behov for forbedringer af virksomhedens situation, og lige som 2017-gruppen af virksomheder er der ekstra fokus på markedet. Store GAPS på alle dimensioner viser at der anerkendes behov for udvikling

ikke alene af den kreative dimension, og selv om de tre workshops ikke har løst udfordringerne, så er identifikationen af behov for markedsorientering meget klar.

3.4 Samlet vurdering af gap-analyserne.

I tabellen nedenfor er vist den umiddelbare prioritering af de seks kerneområder, og der er vurderet på en skala fra 1 til 10, hvor 10 udtrykker at dimensionen er den vigtigste dimension. Billedet er en understregning af, at kreative virksomheder ikke ønsker at miste kreativiteten, og at det samtidig anerkendes at økonomisk indsigt er nødvendigt.

GAP-analysernes identificeres et klart behov for øget markedsorientering, men analyserne viste samtidigt, at det ikke må ske på bekostning af kreativiteten. De kreative dimensioner mister måske en anelse fokus efter de afholdte workshops, men en direkte sammenligning af vigtigheden af de to områder viser det problem som kreative virksomheder har: Er virksomhederne villige til at prioritere vækst og økonomisk udvikling af virksomheden, hvis det sker på bekostning af kreativiteten?

Tabel 5 Virksomhedernes vurdering af de seks basale dimensioner før og efter workshops

2016	***Kreativitet***	***Omkostninger***	***Ledelse***	***Brand***	***Kunde-værdi***	***Salgsfor-mer***
Prioritet - før	9,5	7,6	6,8	9,5	9,4	7,5
Prioritet - efter	9,3	8,1	7,3	9,3	9,3	7,3
2017						
Prioritet - før	9,5	7,9	7,7	9,4	9,3	8,1
Prioritet - efter	8,9	8,1	7,8	9,4	9,0	7,9
2018						
Prioritet - før	9,0	7,9	8,1	9,4	9,3	8,0
Prioritet - efter	9,1	8,3	8,6	9,5	9,2	8,2

Note. De seks dimensioner er de samme som anvendt i gap-analysen. De viste tal er gennemsnitlig vigtighed for dimensionen målt på en skala fra 1 til 10 (vigtigst).

Kreativiteten er vigtig for kreative virksomheder … også så vigtig at det sker på bekostning af de økonomiske områder, der blev identificeret i gap-analyserne, som ikke bliver prioriteret tilsvarende højere fremover.

4 Langsigtede effekter af Nordic Buzz?

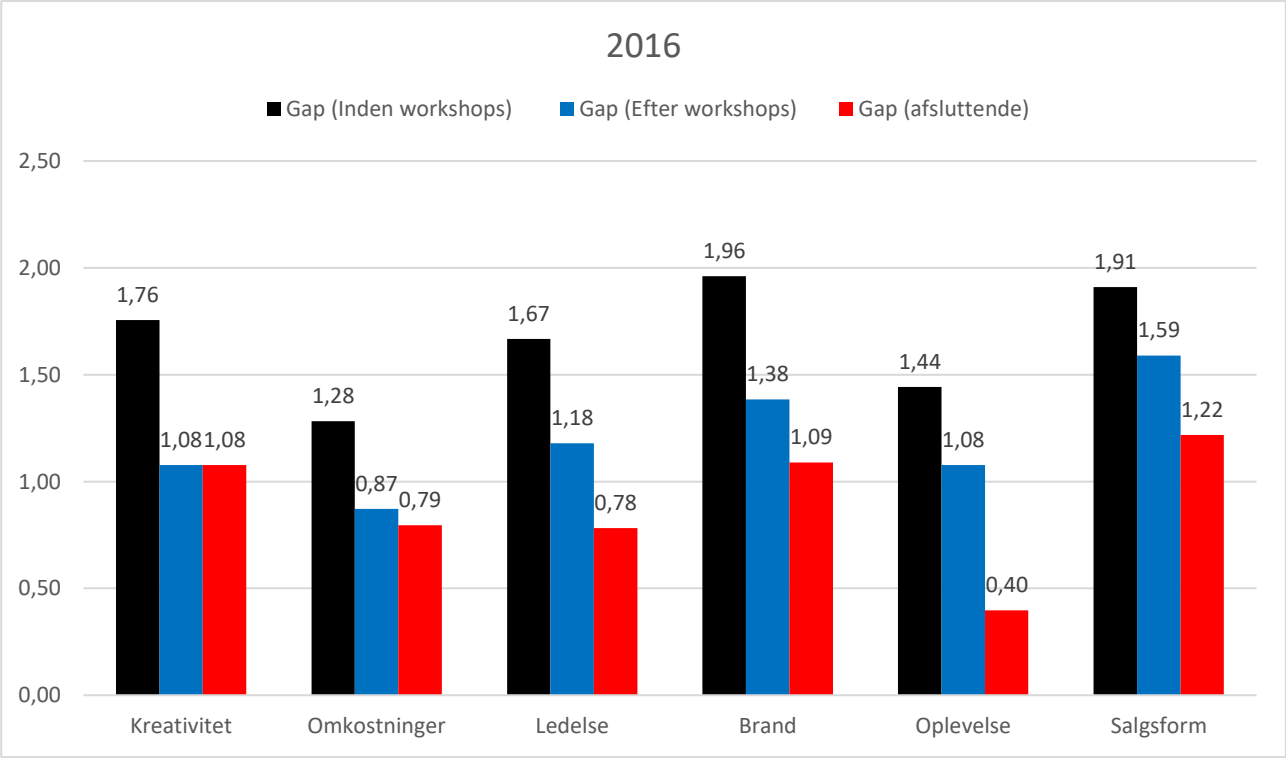
Nordic Buzz projektet har løbet over 3 år, og gap-analyserne har på den ene side vist både hvor ”skoen trykker” og hvor meget det betyder, at små kreative virksomheder får hjælp til at opruste sig på den merkantile områder. Der er helt i tråd med Aldrich et.al. (1986), hvor det slås fast at økonomisk vækst generelt er nødvendig for overlevelse og hvor det også vises at specielt de første leveår er små virksomheder sårbare overfor uforudsete hændelser.

Spørgsmålet er, om det kan betale sig at satse på formel oprustning på de økonomiske områder for de små kreative virksomheder, som har deltaget i Nordic Buzz?

Det svar kan kun gives ved at kigge i et bakspejl, der kan se mindst ti år tilbage, men figur 6 og 7 viser, at det går den rigtige vej.

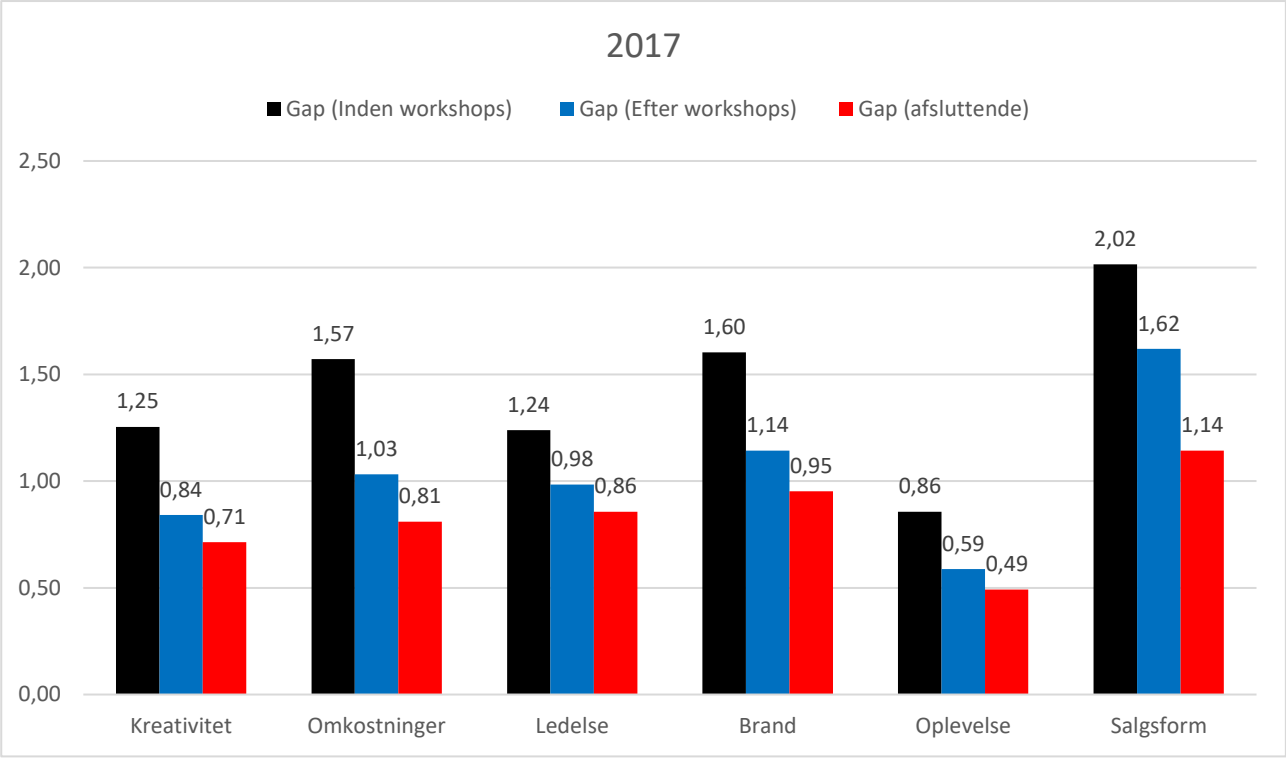
Den røde søjle i figur 6 viser gap’et i 2018 for de virksomheder, der deltog i projektet i 2016. Resultaterne er interessante i den forstand, at det opfattede gap mellem nuværende situation og den ønskede situation faktisk er blevet forbedret, specielt er de økonomiske udfordringer mindre en for to år siden; men på den anden side stræber den kreative virksomhed stadig efter at blive mere kreativ.

Figur 6 Udvikling i gaps over tid - status 2018 for 2016-årgangen



Figur 7 viser tilsvarende gaps for årgangen, der startede i 2017. Her er det vigtigt at huske på at der kun er gået 1 år siden de afholdte workshops, men den opfattede forbedring er ikke til at tage fejl af – det går i den rigtige retning.

Figur 7 Udvikling i gaps over tid - status 2018 for 2017-årgangen



Endelig viser begge figurer, at markedsorienteringen (i form af at finde nye måde at få produkter ud til kunderne) nu har størst fokus.

5 Afrunding

Kreative virksomheder er vigtige virksomheder er både spændende, inspirerende og vigtige virksomheder. De er både grundlaget for beskæftigelse og vækst i samfundet; men der en slange i det paradis: Det går for langsomt.

På linie med mange små virksomheder er det vanskeligt for små kreative virksomheder at skabe en bæredygtig økonomisk vækst i virksomheden, så den både kan forsørge ejeren og også bidrage til samfundet i for af økonomisk vækst. Spørgsmålet er, om det hjælper at give kreative virksomheder en økonomisk saltvandsindsprøjtning – ikke som direkte tilskud men som hjælp til selvhjælp?

Den opstillet gap-model har vist, at det faktisk hjælper – ikke direkte i form at øget værdiskabelse og beskæftigelse på det korte sigt; men til gengæld er det blevet klart for virksomhederne, at økonomisk indsigt er nødvendig for at drive en virksomhed. Der er stadig den udfordring for den kreative virksomhedsejer, at kreativitet er så vigtig en del af selve projektet med at drive en virksomhed, at kreativiteten nogen gange prioriteres højere end de mere jordnære økonomiske udfordringer. Omvendt viser gap-analyserne, at der er skabt en erkendelse af, at der skal større fokus på at komme ud til markedet med de produkter, der skabes.

Det går den rigtige vej!

6 Referencer

Aldrich, H. E. & E. R. Auster (1986), "Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications", Research in Organizational Behavior, January 1986, pp. 165-198.

Dilling-Hansen, M. (2016), "Er SMV'er bare virksomheder, der ikke er blevet voksne?". i *Symposium i Anvendt Statistik*, 2016, ISBN978-87-501-2210-4, pp. 230-240.

Dilling-Hansen, Mogens (2017), "SMEs: Peter Pan Syndrome or Firms not Grown Up? Creativity, Business Skills and Economic Growth of Danish Entrepreneurial Firms" in *Athens Journal of Business and Economics*, Vol. 3, Issue 1, pp. 7-20.

UMT (2013) "PITSTOP. Et serviceeftersyn for små kreative virksomheder", bog udgivet af *Innovationsnetværket Bolig og Beklædning*, hovedforfatter, *ISBN-978-87-996107-0-9, 2013.*

Timmons, J.A. & S. Spinelli (2009), " *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*", 7th edition, Mc Graw Hill (2009).

Zeithaml, V.A., A. Parasuraman & L. L. Berry (1990), "*Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations"*, The Free Press, New York, 1990.

Bilag 1 Beskrivelse af workshops afviklet i 2018

Samtlige workshops var af to dages varighed og ydermere inddelt i to omgange; en for de danske deltagere og en for de svenske deltagere. Disse omgange var udelukkende af geografisk forskellighed på nær tredje workshop hvor aktiviteterne afveg i et vist omfang. Opdelingen var udelukkende af praktiske årsager. Alle workshops blev afholdt i lokale kreative miljøer, for at skabe synergi og ejerskab i de respektive regioner.

Ekspertpanel: Henrik Jansson (CEO Inkubatorn i Borås AB), Jørgen Rasmussen (Associate Professor, Aarhus School of Architecture), Nanette Espinasse (CEO Marketplace Borås), Heidi Svane Pedersen (Projektleder LDCluster).

1. **Workshop – ”Forretningsmodel som udviklingsmetode”**

Formål: Det primære formål med denne workshop var at få skabt en fortrolighed med de deltagende virksomheder samt påbegynde den faglige udvikling af deltagerne. Den faglige undervisning tog udgangspunkt i Alexander Osterwalders strategiske framework Business Model Canvas (BMC). Frameworket består af ni delelementer som alle blev gennemgået over de to første workshops. Fokus på denne workshop var primært de delelementer i frameworket som omhandler værdiskabelse, kunder, kunderelationer, distributions- og salgskanaler og produkter/services. (KREATIVITET, OPLEVELSE, SALGSFORMER (og brand))

Lokation: Workshoppen for de svenske virksomheder blev afholdt d. 11-12 maj på Högskolan Borås i Borås, og workshoppen for de danske virksomheder blev afholdt d. 18-19 maj i Byens Rum i Ålborg.

Indhold: Første dag startede med en formel introduktion til selve Nordic Buzz forløbet og dets aktører. Eksperterne introducerede derefter BMC og påviste hvilken praktisk berettigelse frameworket har og hvordan det er relevant for deltagerne som iværksættere. Eksperterne gik indledningsvist i dybden med **”Value Proposition”,** som er et delelement i frameworket indeholdende sondringer omkring værditilbud, kunderejse, brand- værdi og extension, og hvordan produkter bedst skabes.

Anden dag fortsatte med delelementerne i BMC, herunder **”Customer Relationships”** og **”Customer Segmentation”** hvor deltagerne blev udfordret på deres målgruppe samt fordele og ulemper ved forskellige former for kunderelationer og hvordan disse bedst skabes. Dernæst gennemgik eksperterne **”Channels”,** hvor virksomhederne blev undervist i hvordan man bedst vælger sine afsætningskanaler, samt hvordan man øjner nye potentielle kanaler som kan skabe værdi for virksomheden. Workshoppens sidste faglige tema var **”Revenue Streams”**. Her blev virksomhederne udfordret på hvor og hvordan de skulle tjene penge og samtidig undervist i prisfastsættelse og håndtering af cashflows.

2. **Workshop – ”Balancer virksomhedens ressourcer”**

Formål: Denne workshop tog udgangspunkt i de resterende delelementer i BMC og det primære formål var at få deltagerne til at indse vigtigheden af et komplet økonomisk overblik over egen virksomhed igennem undervisning i økonomistyring og ledelse. Samtidig var formålet at belyse hvordan man på bedste vis prioriterer sine ressourcer og aktiviteter samt hvordan man kan effektivisere interne processer. (LEDELSE OG OMKOSTNINGER)

Lokation: Workshoppen for de svenske virksomheder blev afholdt d. 8-9 juni på Högskolan Borås i Borås, og workshoppen for de danske virksomheder blev afholdt d. 14-15 juni ved Godsbanen i Aarhus.

Indhold: Første dag uddybede eksperterne betydningen af ”back end” samt underviste i hvordan back end og front end linkes sammen på bedst vis, med henblik på at understrege vigtigheden af at skabe en professionel forretning. Efterfølgende var der præsentationer om **”Key Activities”.** Deltagerne blev her udfordret på at definere og sondre over deres egne nøgleaktiviteter og kernekompetencer, og dermed også tvunget til at gøre sig overvejelser omkring hvilke aktiviteter der eventuelt med fordel kunne outsources. Dagens sidste faglige tema var **”Key Ressources”.** Eksperterne gennemgik vigtigheden af at have et overblik over nøgle ressourcer i forhold til at kunne udføre nøgleaktiviteter, herunder fysiske-, finansielle-, menneskelige-, og immaterielle ressourcer.

Anden dag blev deltagerne præsenteret for **”Key Partnerships”,** herunder hvordan man opbygger værdiskabende relationer, opbygger win/win situationer, håndtere økosystemet og generelt om den aktive brug af partnerskaber. Næste præsentation var under emnet **”Cost Structure”,** hvor undervisningen gik på strukturering af omkostninger. Virksomhederne blev udfordret på deres egen omkostningsstruktur og samtidig undervist i typer af omkostninger; i forhold til vækst, gennemførlighed, investeringer, budgetter og likviditet.

3. Workshop – ”Vækst og forandringer bliver din hverdag”

Formål: Det primære formål med den afsluttende workshop var at motivere de deltagende virksomheder til at arbejde hårdt for at skabe sunde og velfungerende forretninger, ved først og fremmest at få dem til at færdiggøre deres forretningsplan. Samtidig var formålet at dygtiggøre deltagerne inden for kommunikation og branding og ydermere understrege vigtigheden af intern kontrol, herunder overblik over situation og ønskede fremtid, samt likviditetsstyring. (PRAKTISK FORBEREDELSE, MOTIVERING)

Lokation: Workshoppen for de svenske virksomheder blev afholdt d. 27-28 september i Mölndal, og workshoppen for de danske virksomheder blev afholdt d. 21-22 september på Sostrup Slot.

Indhold: Første dag præsenterede eksperterne om kommunikationsstrategier og branding. Efter dette var temaet forretningsplaner. Deltagerne blev undervist i hvordan man på bedst vis udformer en god forretningsplan, hvad en forretningsplan helt praktisk skal bruges til og hvordan man kobler en aktivitets- og likviditetsplan sammen. På den danske workshop afholdte ejeren af FASHION BROKER SCANDINAVIA, Michael Birk Thomsen, den afsluttende præsentation. Efter denne præsentation fik de deltagende virksomheder to timers individuel coaching fra eksperterne. På den svenske workshop blev dagens sidste oplæg med likviditets styring som tema. Dernæst blev deltagerne ligeledes coachet individuelt i to timer.

Anden dag startede på den danske workshop med eksperternes oplæg vedrørende likviditets styring. På den svenske workshop startede dagen derimod med en praktisk case om Nina Wolf, hvorefter virksomhederne blev præsenteret for muligheder, fordele og ulemper ved Crowdfunding. Efter dette punkt forløb begge workshops igen synkront og de fortsatte med et oplæg med overskriften ”Where to go next” som havde til formål at guide virksomhederne i den rigtige retning. Workshoppen blev afsluttet med tre timers ’hands on session’ med individuelle udarbejdelser af de respektive forretningsplaner. Hver virksomhed blev tildelt en coach som skulle hjælpe med at holde deltagerne kørende, samt komme godt i gang med ’den gode forretningsplan’.

Bilag 2 Spørgsmål anvendt i gap-modellen

Kreativitet & udvikling

	Hvor er din virksomhed lige nu?							Hvor vil virksomheden gerne være ideelt set?						
	Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Neutral	Delvist enig	Enig	Helt enig	Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Neutral	Delvist enig	Enig	Helt enig
Virksomheden er god til at udvikle nye produkter/ydelser(tjänster)	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑
Virksomheden udnytter sit kreative potentiale	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑
Virksomheden er god til at tilpasse produkter/ydelser(tjänster) til markedet	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑

Omkostninger

	Hvor er din virksomhed lige nu?							Hvor vil din virksomhed gerne være ideelt set?						
	Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Neutral	Delvist enig	Enig	Helt enig	Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Neutral	Delvist enig	Enig	Helt enig
Der er styr på omkostningerne/kostnarder	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑
Der er god sammenhæng mellem pris og de faktiske omkostninger/kostnader forbundet med produktet/ydelsen (tjänsten)	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑
Vi stræber/sträver efter at producere på den billigste måde	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑

Ledelse af virksomheden

	Hvor er din virksomhed lige nu?							Hvor vil din virksomhed gerne være ideelt set?						
	Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Neutral	Delvist enig	Enig	Helt enig	Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Neutral	Delvist enig	Enig	Helt enig
Der er overensstemmelse mellem strategien og de produkter/ydelser(tjänster), der faktisk laves	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑
Virksomheden kender kundernes behov og ønsker	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑
Virksomheden fremstår omstillingsparat/anpassningsbar overfor kunderne	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑

Hvordan oplever kunderne virksomhedens "brand"

	Hvor er din virksomhed lige nu?							Hvor vil din virksomhed gerne være ideelt set?						
	Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Neutral	Delvist enig	Enig	Helt enig	Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Neutral	Delvist enig	Enig	Helt enig
Kunderne føler vores "brand" generelt skaber værdi/värde på markedet	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑
Kunderne er særligt knyttet til os	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑
Kunderne kommer til os pga. værdien af vores brand	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑

Kundernes faktiske oplevelse af din virksomhed?

	Hvor er din virksomhed lige nu?							Hvor vil din virksomhed gerne være ideelt set?						
	Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Neutral	Delvist enig	Enig	Helt enig	Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Neutral	Delvist enig	Enig	Helt enig
Min virksomhed skaber bedre kvalitet end konkurrenterne	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑
Min virksomhed har lavere priser end konkurrenterne	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑
Min virksomhed leverer generelt bedre service end konkurrenterne	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑

Anvendelse af nye salgs- og samarbejdsformer

	Hvor er din virksomhed lige nu?							Hvor vil din virksomhed gerne være ideelt set?						
	Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Neutral	Delvist enig	Enig	Helt enig	Helt uenig	Uenig	Delvist uenig	Neutral	Delvist enig	Enig	Helt enig
Vi er gode til at udnytte nye salgs- og samarbejdsformer	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑
Vi udnytter moderne teknologi (projektstyring, filtjenester, e-handel mv.) overfor kunderne	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑
Vi bruger kundernes feedback til at udvikle nye salgsformer	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑

Hvad er vigtigt for virksomheden?

Skala: 1 er MINDST vigtigt, 10 er MEST vigtigt

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kreativitet & udvikling	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(8) ❑	(9) ❑	(10) ❑
Omkostningsforhold/kostnader förhållande	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(8) ❑	(9) ❑	(10) ❑
Ledelse/ledning/management af virksomheden	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(8) ❑	(9) ❑	(10) ❑
Kundernes oplevelse af vores "brand"	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(8) ❑	(9) ❑	(10) ❑
Kundernes aktuelle oplevelse af vores produkter/ydelser (tjänster)	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(8) ❑	(9) ❑	(10) ❑
Udnyttelse/utnyttjande af nye salgsformer	(1) ❑	(2) ❑	(3) ❑	(4) ❑	(5) ❑	(6) ❑	(7) ❑	(8) ❑	(9) ❑	(10) ❑