

Affärsutveckling för kreatörer eller kreativa affärsutvecklare?

En exempelskrift för dig som arbetar
för att stärka företagandet inom
kulturella och kreativa näringar.



VILL DU VETA MER?

Besök www.tillvaxtverket.se/kkn eller kontakta:

Klas Rabe om Tillväxtverkets arbete för kulturella och kreativa näringar.

Tel: 08-681 91 00 • klas.rabe@tillvaxtverket.se

Karin Östberg om regeringsuppdraget Inkubatorer anpassade för kulturella och kreativa näringar.

Tel: 08 681 91 00 • karin.ostberg@tillvaxtverket.se

Förord

TILLVÄXTVERKET arbetar för att stärka företagens konkurrenskraft – genom att skapa bättre förutsättningar för företagande och för attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. En del av det arbetet innebär att förbättra förutsättningarna för företag inom kulturella och kreativa näringar. Det handlar bland annat om att förmedla kunskap och tillsammans med andra företagsfrämjande aktörer hitta metoder som möter de behov som företag inom kulturella och kreativa näringar har. Fokus är att omhänderta potentialen, möjliggöra en fortsatt utveckling och stödja en starkt svensk konkurrensposition.

Tillväxtverket har tidigare, som en del av regeringens handlingsplan för kulturella och kreativa näringar, genomfört en pilotsatsning med syfte att främja inkubatorer anpassade för just denna sektor. En satsning som kom att handla mycket om behovsorienterad affärscoachning och rådgivning. Även om företagens utmaningar många gånger är desamma inom kulturella och kreativa näringar som inom andra sektorer, så kan affärslogiken ibland skilja sig åt. Traditionellt stöd i form av coachning och rådgivning kan därför behöva anpassas bättre. De modeller och arbetssätt som pilotsatsningen genererade var också anpassade till förutsättningar, idéer och behov som finns lokalt och regionalt för att arbeta med denna målgrupp.

I den här skriften visar vi några exempel på hur företagsfrämjande aktörer arbetat för att förändra förutsättningarna för entreprenörer och företagare inom kulturella och kreativa näringar att utveckla sina affärsidéer och sin verksamhet. Dels med exempel från regeringsuppdraget med inkubatorer och dels från andra insatser.

”Vi hoppas att denna skrift kan fungera som ett kunskapsunderlag och förhoppningsvis bidra till nya idéer i ert arbete!”

Lyhörd affärscoachning gynnar kulturföretag

Företagare inom kulturella och kreativa näringar drömmer inte alltid om att växa och tjäna mycket pengar. Många värderar sin konstnärliga frihet högt och rör sig mellan den och ett kommersiellt entreprenörskap. För att stötta dessa företag krävs både nya arbetssätt och ett nytt "språk".



Ta del av ett kort sammandrag från en lärkonferens om inkubation och affärsutveckling för kulturella och kreativa näringar.

Sammanlagt omfattade Tillväxtverkets projekt *Inkubatorer för kulturella och kreativa näringar* sex pilotprojekt; *CRED/Alexandersoninstituttet: Remix* i Halland, *Movexum: Residence 1* i Gävleborg, *Science Park Jönköping AB: The Challenge* i Region Jönköping, *Transit Kulturinkubator: Affärsutvecklingsmodell för kulturinkubatorer* i Stockholm, *Uminova Innovation: Expression* i Västerbotten och *Ideon Innovation/Lunds kommun: The Creative Plot* i Skåne. De flesta företagare som deltog i projekten ville öka sin omsättning, nå nya kunder och etablera nya samarbeten.

Fruktbart samarbete med befintlig inkubator i Lund

För några år sedan aspirerade både Umeå och Lunds kommuner på att bli Europas kulturhuvudstad 2014. Som en del i förberedelsen tog Lunds kommun fram en kulturpolitisk handlingsplan för att bland annat öka kulturarbetares möjlighet att kunna leva på sitt skapande. Denna kunskap har kommit väl till pass under arbetet med pilotinkubatorn *The Creative Plot*.

Katarina Scott är verksamhetsutvecklare vid kulturförvaltningen i Lunds kommun och ägnade under projekttiden 30–40 procent av sin arbetstid åt *The Creative Plot*.

– När handlingsplanen skrevs för Lund 2014 ville vi starta en egen inkubator men det föll på lokalkostnader, bemanning och infrastruktur. Istället sökte vi samarbete med den befintliga inkubatorn *Ideon Innovation* vars Vd Rickard Mosell sa ja direkt. Att lägga verksamheten hos dem stämde perfekt med projektets grundidé att samarbeta, samverka och inte göra något som redan fanns. Vi har också samverkat med Region Skåne och olika projekt inom kulturella och kreativa näringar i Skåne.

”De flesta företagare som deltog i projekten ville öka sin omsättning, nå nya kunder och etablera nya samarbeten.”

Projektledaren Debora Voges, projektkoordinator Lars Mattiasson och Katarina Scott, var redan från början helt på det klara med vad de ville åstadkomma och har haft ett ”otroligt fokus” genom hela projektet:

– Att två av oss arbetade inom Kultur & Fritid i Lunds kommun var en fördel eftersom vi redan kände många inom kultursektorn. Om någon kom till mig för att söka ett traditionellt bidrag kunde jag se om idén kanske också gällde ett potentiellt företag, säger Katarina Scott.

Följeforskare gav tyngd åt projektet

Intresset för den nya inkubatorn var stort, men bara fem av det 50-tal entreprenörer som var intresserade fick chansen. För att få bredd i verksamheten valdes de från olika branscher som mode, design, grafisk form, nycirkus och scenproduktion. De hade dessutom kommit olika långt i sin företagarprocess.

Våren 2014 har tre av företagen lämnat inkubatorn och övriga två är på väg ut. Samtidigt har två nya kommit in och ytterligare 2–3 ska rekryteras. Målet är att inkubatorn alltid ska omfatta 4–5 företag.

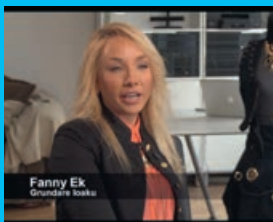
För att ge arbetet en solid vetenskaplig grund och underlätta spridningen av erfarenheter involverades följeforskaren Daniel Hjort från Copenhagen Business School (se artikel sidan 11).

– Det var en absolut förutsättning för projektet. Daniel hjälpte oss att hålla fokus genom att ständigt fråga och ifrågasätta hur vi tänkte och varför vi gjorde det vi gjorde, säger Katarina Scott.

Både skillnader och likheter

Med facit i hand ser hon ett tydligt glapp mellan kulturföretagens arbetsätt och de traditionella stödjande strukturer som exempelvis Almi och VINNOVA erbjuder. Men hon ser också likheter.

Alla entreprenörer behöver stöd inom juridik, sälj, ekonomi, rättigheter, nätverk och finansiering. Men beroende på idén ser marknaden, produkterna och specialkompetensen olika ut.



Fanny Ek, grundare och designer av loaku, deltog i inkubatorssatsningen som drevs av The Creative Plot. I den här filmen berättar hon mer om vad det inneburit för henne.

– Det finns stöd för bland annat livsmedel, läkemedel, IT just för att dessa krävs specialkompetens så givetvis är det detsamma inom kulturområdet. Vi använder också olika språk när vi pratar om vad vi gör, säger hon och fortsätter:

– Målet var att sänka trösklarna och vi är övertygade om att alla parter vinner på att lyssna på och lära av varandra. Vi funderade till exempel över vårt språk och övade på att bemöta dem som tänker annorlunda. Samarbetet med Ideon Innovation har också lett till att vi öppnat de olika entreprenörsområdena för varandra och att vi hittat nya sätt att kommunicera. Våra olika företag har också hittat samarbeten och skapat nya produkter.

Anpassa rådgivningen efter verkliga behov

Katarina Scott menar också att affärsutvecklingen inom kreativa och kulturella näringar bör anpassas efter företagarens behov här och nu.

– Det kan handla om att titta på en affärsplan, granska en ekonomisk kalkyl eller följa med en företagare på ett möte med en riskkapitalist, säger hon och tillägger att knappast någon av de som anmälde sig till The Creative Plot skulle ha sökt sig till en traditionell inkubator.

– För många som är verksamma inom kultursektorn är målet snarare att utveckla en idé än att tjäna pengar. Därför lockas de inte av utbildning eller rådgivning med alltför starkt fokus på ”business”. Man väljer det man känner till och förstår.

The Creative Plot erbjöd sina deltagare och kulturaktörer seminarier och workshops. För att stötta så många som möjligt skapades också *Backstage* för drygt 100 företag, projekt, personer, idéer eller organisationer utanför inkubatorn. Där erbjuds de stöd i mån av tid och utifrån sitt eget engagemang. Våren 2014 är cirka 10–15 mycket aktiva och har startat upp ny eller kompletterande verksamhet.

Vidgad verksamhet i Umeå

Barbro Renkel var projektledare för piloten *Expression* i Umeå. Hon är också affärscoach vid Umeå universitets inkubator Uminova Innovation.

– Eftersom vår traditionella inkubator lockade flest manliga företagare med uppfinningar inom medicinteknik och andra naturvetenskapligt branscher, såg vi Tillväxtverkets utlysning som ett bra tillfälle att vidga verksamheten.

En idé som sammanföll med universitetets önskan att starta en inkubator vid sitt nya konstnärliga campus med arkitekt-, design- och konsthögskola, Humlab och bildmuseum.

För att lära av varandra och ta tillvara den kulturella kompetensen erbjöds bland annat befintliga nätverk inom biotech och IT att samarbeta med en kreatör.

- Intresset var positivt från båda håll, men för att det ska fungera krävs både tajming och tid för att bygga upp tillit, säger Barbro Renkel och konstaterar att 18 månader är alldeles för lite.
- Det tar en termin att sprida kunskap och skapa ett intresse, en termin att testa och en termin att avveckla. Dessutom reser och flyttar unga människor mycket och ofta.

Framgång måste mätas med nya indikatorer

Av de 40-tal idéer som konkurrerade om platserna i pilotinkubatorn i Umeå blev det sju nya företag. De flesta enmans- eller fåmansföretag. Något som fått Barbro Renkel att ställa sig frågan: Ska vi verkligen sträva efter att alla kreatörer ska bli entreprenörer?

- Många aktiva inom kultursektorn vill hellre utveckla sitt konstnärskap än växa. Ofta rör de sig också mellan det konstnärliga och affärs-mässiga.

En slutsats efter projektet är också att det behövs nya indikatorer för att mäta framgång.

- Traditionellt mäter vi ekonomiska termer som antal patent, företag, anställda och omsättning ... men företagande är ju så mycket mer, säger hon och tillägger vikten av att stimulera entreprenörskap genom att visa positiva förebilder.

Både förebilder och mätmetoder måste dock väljas och utvecklas tillsammans med de blivande företagarna. Som exempel nämner hon att studenterna valde att bjuda in konstnären och modeskaparen Bea Szenfeld som inspiration.

- Genom sina spektakulära scenkläder till bland andra Lady Gaga och Lena Ph har hon satt Sverige på modekartan. Samtidigt har hon kanske bara ett 20-tal anställda i sin ateljé, säger Barbro Renkel.

Nya sätt att stötta företag inom kulturella och kreativa näringar bör, enligt henne, utvecklas på nationell nivå.

- Vill vi ha mångfald måste vi vara många som hjälpas åt, säger hon och nämner projektet Expressions fruktbara erfarenhetsutbyte med flera verksamheter både inom och utanför projektet.

I början av maj 2014 permanentades verksamheten med hjälp av stöd från Umeå universitet och Umeå kommun. Den nya inkubatorn heter *Uminova eXpression*. ■

”För många som är verksamma inom kultursektorn är målet snarare att utveckla en idé än att tjäna pengar.”

6 pilotprojekt

**CRED/
Alexanderson-
institutet:
Remix (Halland)**

Projektet *Remix* har genererat många nya kontakter och tagit ett första steg för att utveckla nya och fler verktyg för affärsutveckling. Bland annat genom verktyget *Crowd Business Modelling*. Projektet har också initierat ett samarbete med Science Park Halmstad som driver ett kompetensutvecklingsprogram för affärsänglar: *Business Angel Academy*. Vikten av att testa nya affärsmodeller och proaktiv marknadsföring är några erfarenheter efter projektet.

KONTAKT:

Anna Linton
www.cred.nu



Tobias Larsson, vd för företaget Hire Sound Sweden valde att delta i CREDs och Alexandersoninstitutets inkubatorssatsning. Hör honom berätta varför och hur han upplevde det.

**Expression:
Uminova
Innovation
(Västerbotten)**

För mer information se sidan 4.

KONTAKT:

Barbro Renkel
www.uminovainnovation.se

**Ideon Innovation
/Lunds kommun:
The Creative Plot
(Skåne)**

För mer information se sidan 2.

KONTAKT:

Debora Voges
Katarina Scott
www.thecreativeplot.se

**Movexum:
Residence 1
(Gävleborg)**

Projektet har utvecklat en "gävleborgsk variant" av en traditionell inkubatorsprocess med ett affärscoachningspaket särskilt framtaget för företagare i kulturella och kreativa näringar. Projektet har fokuserat på anpassad kommunikation och pedagogik.

KONTAKT:

Ulf Borbos
www.movexum.se

**Science Park
Jönköping AB:
The Challenge
(Region Jönköping)**

Projektet *The Challenge* har nått personer som inte tidigare kände till verksamheten och ökat inkubatorns legitimitet gentemot nya branscher. Projektet har både ökat kunskapen hos inkubatorns rådgivare om företagarnas behov och gjort så att dessa i sin tur har fått upp ögonen för vilka möjligheter till stöd som finns. Som en direkt följd av projektet har Science Park, Jönköpings kommun och Regionförbundet i Jönköpings län startat nätverket *Brightmind* för företagare inom de kulturella och kreativa näringarna.

KONTAKT:

Cecilia Ödman
www.sciencepark.se

**Transit
Kulturinkubator:
Affärsutvecklings-
modell för kultur-
inkubatorer
(Stockholm)**

Transit Kulturinkubator har tagit fram affärsutvecklingsmodellen *Organisk Processmetod (OPM)* som är anpassad för verksamheter som vilar på konstnärlig grund. Under projektet har metoden integrerats i Transits verksamhet och samtliga antagna entreprenörer har deltagit i workshops och styrelsearbete i enlighet med metoden. För att sprida metoden till branschorganisationer, inkubatorer och affärsrådgivare har Transit erbjudit utbildning i OPM både till samarbetspartner och till icke antagna entreprenörer i Stockholms län.

KONTAKT:

Sara Lönnroth
www.transitkulturinkubator.se

Ny modell stöttar företag som lever på passion

Många små kulturella och kreativa företag behöver hjälp att stärka entreprenörskapet, hitta sin egen unika utveckling och bli lönsamma. Affärsutvecklingsmodellen *Affärsdesign KKN*, ger ett gott stöd för både kunder och rådgivare.

– Det finns en oupptäckt potential hos många kulturella och kreativa företag, säger Anders Gunnarsson, vid tidpunkt rådgivare vid Almi Företagspartner GävleDala AB. Med en anpassad och strukturerad modell ökar vi företagens möjligheter att komma loss.

Kulturella och kreativa företag skiljer sig i allmänhet från de aktiebolag med flera anställda som Almi Företagspartner GävleDala AB vanligen arbetar med.

– Ofta lever de mer på sin passion än på sin affärsidé. Många är mångsysslare och kombinatörer, jobbar ensamma och har inte någon utomstående att prata affärer med.

För att öka lönsamhet och tillväxt har Anders Gunnarsson utvecklat en affärsutvecklingsmodell som passar just den här typen av företag. *Affärsdesign KKN* går ut på att i nära dialog och steg för steg undersöka företagarens situation, drivkrafter och drömmar.

Affärsdesign KKN är utvecklad vid Almi Företagspartner GävleDala AB i projektet Affärsdesign – Kulturella och kreativa näringar, finansierat av Europeiska regionala utvecklingsfonden och Tillväxtverket.

Affärsdesign KKN ger kreativa företagare inspiration, kunskap och verktyg för att:

- höja blicken och se nya möjligheter
- identifiera och synliggöra sin dröm
- omsätta drömmen i tidsbestämda mål
- forma en strategi som leder till målet
- bryta ner mål och strategi i en konkret handlingsplan för sex månader framåt
- ge järnet för att lyckas och få glädjen att leva sin dröm som egen företagare

– Som företagsstödande organisation kommer vi in från ett nytt håll. Vi börjar inte med att lägga upp affärsplaner och studera årsredovisningar, utan startar med att bygga en stark relation till företagaren själv. Rådgivarens roll blir att även fungera som inspiratör och vägledare.

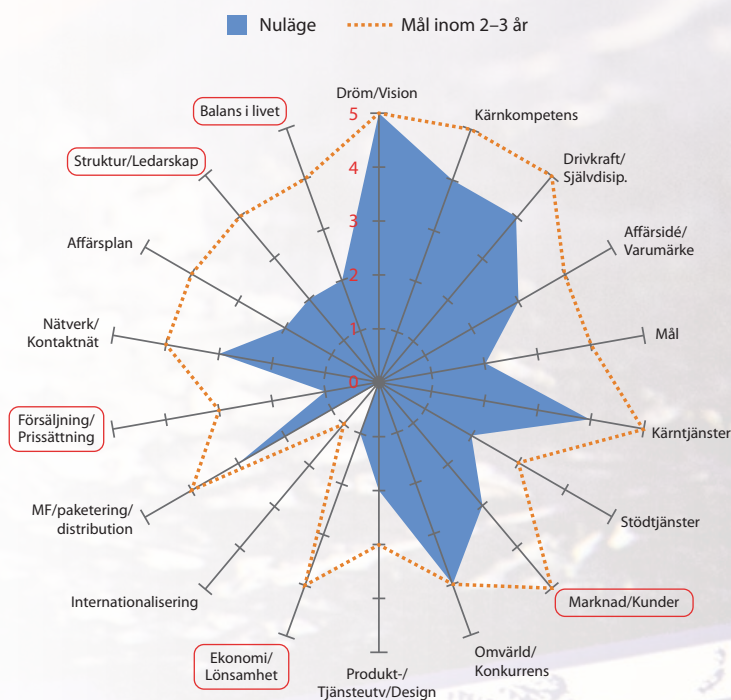
Hjulet och spindeln leder framåt

Modellen består av åtta steg för att hjälpa företagaren att arbeta strukturerat och metodiskt på sin handlingsplan. Två viktiga verktyg (se figurer) är *Entreprenörshjulet*, som leder affärsutvecklingen steg för steg, och *Entreprenörsspindeln*, som åskådliggör prioriterade insatser.

Entreprenörshjulet



Entreprenörsspindeln



”Om jag vill lyckas med att föra en människa mot ett bestämt mål, måste jag först finna henne där hon är och börja just där. Kan jag inte detta så kan jag heller inte hjälpa någon.”

Sören Kirkegaard,
dansk filosof (1813–1855).

Första steget är att tillsammans analysera hur företagarens behov ser ut med utgångspunkt från frågorna: *Var står du? Vad vill du? Hur ska du ta dig dit?*

– Det är viktigt att lägga krut på den första analysen och att företagaren själv sätter ord på sina önskemål så att den eget designade affärsplanen blir ordentligt förankrad, betonar Anders Gunnarsson.

Idealet är att processen tillsammans med entreprenören pågår under tre månader med två dialogmöten per månad. Då finns tid för att både analysera nuläge och förutsättningar för utveckling. Företagaren kartlägger drivkraft, kompetens, omvärld, kunder, lönsamhet, marknadsföring och försäljning. Därefter utarbetas visioner och målsättningar.

En konkret handlingsplan med aktiviteter utarbetas av entreprenören i dialog med affärsrådgivaren. Det kan till exempel vara kurser, workshops och mentorprogram. Uppföljning sker var tredje månad.

Höjd blick och vidgat nätverk

De största utmaningarna för de flesta företagare inom kulturella och kreativa näringar är att trimma sin lönsamhet, säger Anders Gunnarsson. Många behöver lära sig att ta betalt för något som de själva tillverkat.

– Ofta finns det mentala hinder i vägen för utveckling och lönsamhet. Det kan till exempel handla om att förminska sig själv och sina möjligheter. Många tror att kollegor och konkurrenter lyckas bättre.

Därför är det angeläget att entreprenörerna får hjälp att höja blicken och vidga sitt kontaktnät för att få nya influenser utifrån. Erfarenhetsutbyte med kollegor och intressenter inom den kreativa sektorn är en viktig del i modellen, liksom inspiration till självstudier av litteratur och webbaserad information om entreprenörskap. ■

KONTAKT: Hans Astorin, vd Almi GävleDala. www.almi.se

LÄSTIPS:

Ta betalt! Om prissättning i skapande branscher av Maria Österåker. Liber förlag 2010.

Handbok i att leda sig själv av Stefan Ekberg. Bokförlaget Redaktionen 2011.



Följeforskare visar behovet av ny sorts inkubator

Ökad individuell variation, mindre management och färre standardlösningar. Det är några av följeforskaren Daniel Hjorths råd inför framtidens inkubatorer. För projektet The Creative Plot har samarbetet betytt nya perspektiv, en solid grund och bättre spridning av erfarenheter.

Att jobba evidensbaserat var en förutsättning för projektledaren Debora Voges och hennes medarbetare vid *The Creative Plot* i Lund. Den vetenskapliga evidensen gjorde det helt enkelt enklare att våga prova nytt.

– Vi har arbetat med öppna sinnen och inte tagit något för givet. Flera av de antaganden som vi utgick från visade sig inte stämma, men den som är villig att lära och tänka nytt kommer ofta långt, säger hon.

Debora Voges tillägger att arbetet har varit fantastiskt roligt och att alla i teamet efter bara några månader hade anammat det nya sättet att tänka och arbeta. Följeforskaren Daniel Hjorth från Copenhagen Business School har engagerats inom ramen för The Creative Plot (se sidan 2) och har varit en viktig part i arbetet. Bland annat genom att följa projektets workshop.

Resultatet av hans följeforskning finns dokumenterat i rapporten *Don't sit on it!* och Daniel Hjorths viktigaste slutsats är det behövs en ny "fjärde" generation inkubatorer:

– Det finns en risk i att samla alla blivande nya företag i en fysisk lokal där de i avskildhet kan lindas in i välmenande omsorger. I värsta fall kan de uppstå en intern logik där företag kvalificerar sig genom att uppfylla vissa givna kriterier och fylla i rätt blanketter på rätt sätt, säger han.

Anpassning efter varje företagares behov

Ordet inkubator betyder "att ruva" (till exempel ett ägg) och därför använder Daniel Hjorth ordet "exkubator" i sin rapport. För att förklara vad han menar väljer han en metafor från idrottsvärlden: skidskyttelandslagets före detta tränare Wolfgang Pichler.

Ökad individuell variation, mindre management och färre standardlösningar. Det är några av följeforskaren Daniel Hjorths råd inför framtidens inkubatorer.

– För att kunna förse sina åkare med näring och annat just i det ögonblick de behövde det, sprang han bredvid spåret under träningspassen.

En liknande anpassning utifrån lokala och individuella behov skulle, enligt honom, gynna många företag inom kulturella och kreativa näringar.

– Det finns ju redan inkubatorer anpassade för företag inom livsmedel och mat, kemi och tunnplåt ... så varför inte även för denna sektor?

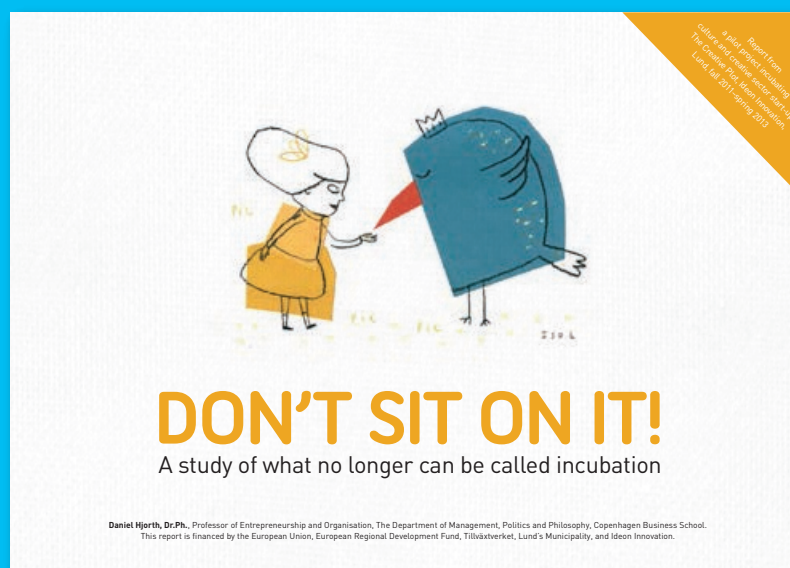
Daniel Hjorths följeforskning gör att resultaten från The Creative Plot i Lund lättare kommer studenter och andra forskare till del. Den akademiska nivån ger också projektets slutsatser extra tyngd gentemot de politiker som ska bestämma inriktning och ramar för framtidens inkubatorer.

Följeforskningen har också bidragit till att projektets resultat har spridits även till länder som Frankrike, Tyskland, Danmark, Italien och England. ■

DON'T SIT ON IT!

Rapporten Don't sit on it!
av Daniel Hjorth,
Copenhagen Business School,
2013, finns att läsa här:

Klicka här!





Tillväxtverket

Swedish Agency for Economic and Regional Growth

Tel 08-681 91 00

www.tillvaxtverket.se

**Tillväxtverket arbetar för att
stärka företagens konkurrenskraft.**

Tillväxtverket

Tillväxtverket arbetar för att stärka företagens konkurrenskraft – genom att skapa bättre förutsättningar för företagande och för attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas.

Med kunskap om företags och regioners behov bygger vi nätverk för samarbete och finansierar insatser som stärker näringslivet. Vårt största enskilda uppdrag är att bidra till att EU-medel investeras i projekt för regional tillväxt och sysselsättning.

Tillväxtverket är en nationell myndighet som hör till Näringsdepartementet. Vi har cirka 370 medarbetare på nio orter. Vår generaldirektör heter Gunilla Nordlöf.

Besök oss på www.tillvaxtverket.se