



Kreative iværksættere og den kommunale erhvervsfremmeindsats

Et studie af udfordringer og hensigtsmæssige erhvervstiltag

:: **Johanne Priem Bugge**
Speciale
Politik og Administration
Aalborg Universitet
26. oktober 2007

**Kreative iværksættere og den kommunale erhvervsfremmeindsats:
Et studie af udfordringer og hensigtsmæssige erhvervstiltag**

Copyright © Johanne Priem Bugge, 2007

Kandidatuddannelsen i Politik og Administration
Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning
Aalborg Universitet

Vejleder:
Lektor Peter Nielsen
Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning
Aalborg Universitet

Normalsider: 93,7

Bilagsmateriale:
Interviews foreligger i elektronisk form
(cd-rom vedlagt)

Forside:
Pernille Hansen-Krogh, Grafisk designer, www.keinfikumdik.dk

Forord

Dette speciale omhandler forholdet mellem kreative iværksættere og det kommunale erhvervsfremmesystem, og hvordan en kommunal erhvervsindsats med fordel kan udformes med henblik på at mobilisere og understøtte de kreative brancher.

Specialeprocessen har forløbet sig over næsten to år, hvilket har givet specialet en fylde, ikke mindst takket være en række kolleger og samarbejdspartnere, som har været til stor inspiration i et fælles arbejde for at fremme oplevelsesøkonomiens potentialer og udfordringer.

Specialet er blevet til på baggrund af en lang række forskellige personer, som alle her skal have en stor tak!

Tak til

- *Anne B. Nielsen* – en meget sød og meget hjælpsom veninde. Tak for altid god sparring, gode kommentarer og timevis af korrekturlæsning – ikke kun i forbindelse med dette speciale, men under hele vores studieforløb.
- *Alle interviewpersonerne* fra Vejle, Roskilde, Aalborg, København og Manchester som beredtvillige stillede deres tid, erfaringer, oplevelser, kommentarer og materiale til rådighed. Tak for gode interviews og engagerede input.
- *Arbejdsgruppen for Oplevelsesøkonomi* under Region Aalborg Samarbejdet – først og fremmest for godt samarbejde under udarbejdelsen af analysen ”Kultur- og oplevelsesøkonomien i Region Nordjylland” i løbet af 2005. Også tak for økonomisk støtte til et ophold i Manchester i forbindelse med specialets empiri-indsamling.
- *Karen Maria Christensen* – for samarbejdet omkring analysen ”*Nordjyllands kreative råstof – potentialer og vilkår for talentudvikling og det kreative vækstlag*” (ApEx 2007) og for god teamspirit, meget kompetent faglig sparring og ikke mindst megen korrekturlæsning.
- Konsulent *Tobias Nielsén* fra QNB Analys og Kommunikation AB, Stockholm - for godt samarbejde i forbindelse med analysen ”Kultur- og oplevelsesøkonomien i Region Nordjylland”, for case- og materialehenvisninger til mit speciale og for gode diskussioner om oplevelsesøkonomiens væsen og væren.
- *Lene Horn* – for din indsigtfuldhed i livets udfordringer og for altid at være der, når det virkelig gælder – også når det kommer til adskillige korrekturlæsninger.

- *Jesper Lindgaard Christensen*, Lektor på Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet, for sparring i forhold til teorivalg og fremskaffelse af relevante artikler til brug for specialet.
- *Pernille Hansen-Krogh* (www.keinfikumdeik.dk) – en god veninde og kreativ iværksætter i den nordjyske oplevelsesøkonomi, tak for grafisk support i form af opsætning af diverse modeller og for den fine forside – den betyder meget, da den er en collage af de seneste 2 år og mit studie af de kreative industrier.
- Stor tak til Lektor *Peter Nielsen* – for din tålmodighed, konstruktive vejledning og altid venlige opbakning!
- *Tidligere kolleger* på ApEx, ExCITe og InDiMedia (Aalborg Universitet) – for et inspirerende samarbejde om at få formidlet oplevelsesøkonomiens mange potentialer på bedste vis.
- *Tidligere kolleger på Borgmesterkontoret*, Aalborg Kommune – en særlig tak til Lene Lykkegård og Tonny S. Thorup for en meget lærerig, udfordrende og sjov tid hos "A-teamet", hvor undertegnede for første gang fik øjnene op for begrebet oplevelsesøkonomi! Tak for samarbejdet omkring udarbejdelsen af "*Kultur- og oplevelsesøkonomien i Region Nordjylland*".
- Til sidst: Tak til min egen *Morten* – fordi du er den, du er! Tak for din altid konstruktive og positive tilgang til livet, for fantastisk opbakning og god sparring, og fordi du aldrig synes at blive træt af at høre om oplevelsesøkonomi!

Aalborg, d. 26. oktober, 2007

Johanne Priem Bugge

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	2
FIGUR- OG TABELOVERSIGT	7
1 INDLEDNING	8
1.1 Identificering af et problemfelt	8
1.2 Problemformulering	13
1.3 Analyseperspektiver	14
1.3.1 Analyseperspektiv 1: Iværksætter	14
1.3.2 Analyseperspektiv 2: Klyngedannelse	15
1.3.3 Samlede betragtninger	16
2 METODE	17
2.1 Det empiriske undersøgelsesdesign	17
2.1.1 Caseudvælgelse	19
2.2 Dataindsamlingsmetoder	20
2.2.1 Semi-strukturerede interviews	21
2.2.2 "Feltstudier" i Manchester	22
2.2.3 Øvrige "feltstudier"	23
2.2.4 Observation	23
2.2.5 Dokumentstudier	23
2.3 Afrundende metodiske overvejelser	24
2.3.1 Kvalitetskriterier for det kvalitative forskningsinterview	24
2.3.2 Kvalitetskriterier for undersøgelsen generelt	26
3 UNDERSØGELSENS TEORETISKE RAMME	29
3.1 Teorivalg – teoretisk metode	29
3.2 De kreative industriers karakteristika	30
3.2.1 Eksistens- og værdigrundlag - de bærende drivkræfter	31
3.2.2 Produkt og marked: Risky business	34
3.2.3 Hårde odds: Finansiering og investorer	37
3.2.4 Teknologiens fagre og farlige muligheder	37
3.2.5 Byen – hjemsted for de kreative miljøer og netværk	38
3.2.6 Opsummering af karakteristika	42

3.3 Iværksætteri - kritiske faktorer og ressourcer	43
3.3.1 Koblingsmodellen: Lokal erhvervsudvikling og faktorer for iværksætteri	43
3.3.2 Iværksætteri med en evolutionsteoretisk optik	46
3.4 Klyngedannelse – faktorer og redskaber.....	49
3.4.1 Porter og klyngebegrebet.....	50
3.4.2 Porters ”Diamant” og det offentliges rolle.....	56
3.5 Teoretisk syntese og sigtelinier for casestudierne.....	62
4 PRÆSENTATION AF CASESTUDIERNE	68
4.1 Vejle Erhvervsudvikling – BIZ-ArT-projektet	68
4.2 Aalborg Kommune – Diverse tiltag for de kreative brancher	69
4.3 Erhvervssamarbejdet Sjælland – Reaktor-projektet.....	71
4.4 Manchester – Creative Industries Development Service.....	72
4.5 BumbleBees - BumbleBizz	74
5 ANALYSE.....	75
5.1 DELANALYSE 1: Barrierer og udfordringer.....	76
5.1.1 ”Kulturforskelle”	76
5.1.2 En ny rolle for erhvervsfremmeaktører.....	81
5.1.3 Delkonklusion.....	83
5.2 DELANALYSE 2: Tiltag og indsatser	85
5.2.1 Undervisningsforløb	86
5.2.2 Netværksaktiviteter.....	90
5.2.3 Mentorer og rådgivning	93
5.2.4 Risikovillig kapital.....	95
5.2.5 At skabe et marked	95
5.2.6 Stimulering af kreative miljøer	97
5.2.7 Klyngedannelse - et samspil af aktører	101
5.2.8 At sende de rette signaler.....	104
5.2.9 Tiltagens sårbarhed	104
5.2.10 Kreative iværksættere vs. vækstiværksættere	105
6 KONKLUSION	107
7 ABSTRACT	116
8 LITTERATURLISTE	118

APPENDIKS

- A. Oplevelsesøkonomi
- B. Oversigt over definitioner af kultur- og oplevelsesøkonomi
- C. Interviewguide
- D. Forskelle mellem 'moderne' virksomheder og 'postmoderne' kulturproducenter

BILAG

- 1. Spinderihallerne – konceptforslag
- 2. Dreamgames – koncept
- 3. Bretteville – koncept
- 4. Reaktor – artikel/invitation
- 5. Private fotos – Manchester
- 6. Creative Times – forside
- 7. CIDS Services – facts and figures 2006
- 8. Creative Industry Networks – Manchesters kreative sektor
- 9. The Media Zone – Skitsebilleder
- 10. Interviews (cd-rom)

Figur- og tabeloversigt

Figur 1: Afgrænsning af de kreative industrier	s. 10
Figur 2: Typologi af forskellige casestudiedesigns	s. 18
Figur 3: Teoriernes gensidige suppleringspotentiale	s. 30
Figur 4: Koblingsmodellen	s. 44
Figur 5: Iværksætterprocessen	s. 46
Figur 6: Klyngebegrebet	s. 55
Figur 7: Porters Diamant	s. 57
Figur 8: Det offentliges påvirkningsmuligheder i forhold til klynger	s. 60
Figur 9: Sammenkobling – den teoretiske forforståelse	s. 64
Tabel 1: Overblik over casestudiernes tiltag og aktiviteter	s. 86
Figur 10: 10 centrale indsatsområder i den regionale iværksætterpolitik	s. 105
Figur 11: Erhvervsindsats på kommunalt niveau for de kreative brancher – de essentielle elementer	s. 109

1 INDLEDNING

1.1 Identificering af et problemfelt

Dette speciale omhandler, hvordan offentlige erhvervsfremmeaktører på lokalt niveau kan mobilisere og understøtte iværksætteri og klyngedannelse inden for de kreative brancher. Dette fokus er anlagt ud fra nedenstående betragtninger.

I regeringens globaliseringsstrategi "Fremgang, fornyelse og tryghed" fra april 2006 er en af målsætningerne, at Danmark skal være førende som iværksættersamfund, og at Danmark *"fortsat skal være blandt de europæiske lande, hvor der hvert år startes flest virksomheder"* (s. 10). Kommunerne har med strukturreformen, der trådte i kraft 1. januar 2007, fået overdraget en større del af den offentlige opgave omkring erhvervsservice og erhvervsfremme, end det var tilfældet tidligere, hvilket betyder, at de skal varetage en stor del af erhvervsserviceopgaven og iværksætterindsatsen¹. Kommunerne har således fået tildelt et endnu større ansvar for udmøntningen af erhvervsfremmeaktiviteter – et vigtigt strategisk indsatsområde, der har betydning for den økonomiske vækst (jf. Erhvervs- og Byggestyrelsen 2006a, s. 51).

Omdrejningspunktet i dette speciale er, hvordan iværksættere specifikt inden for de kreative brancher kan understøttes i den kommunale erhvervsindsats. De kreative brancher er en del af oplevelsesøkonomien, som har opnået større og større opmærksom inden for de seneste år. Årsagen hertil er, at oplevelsesøkonomiens potentialer synes uundgåelige: Oplevelsesøkonomien er en vægtig økonomi samfundsøkonomisk set og har tilmed stigende væksttendenser nationalt såvel som internationalt (jf. appendiks 1, der præsenterer begrebet). I rapporten *"Danmark i Kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen"* (Regeringen 2003) skønnes oplevelsesøkonomien således at omsætte for kr. 175 mia. i Danmark – 7 % af den private omsætning – og at beløbe sig til 16 % af den danske eksport, hvilket, som det bemærkes i rapporten, er mere end landbrugseksporten (2001-tal).

¹ Regionerne har fået til ansvar at overvåge den overordnede regionale udvikling og regionale rammebetingelser for erhvervslivet, mens staten har overtaget Væksthusene, de tidligere erhvervscentre.

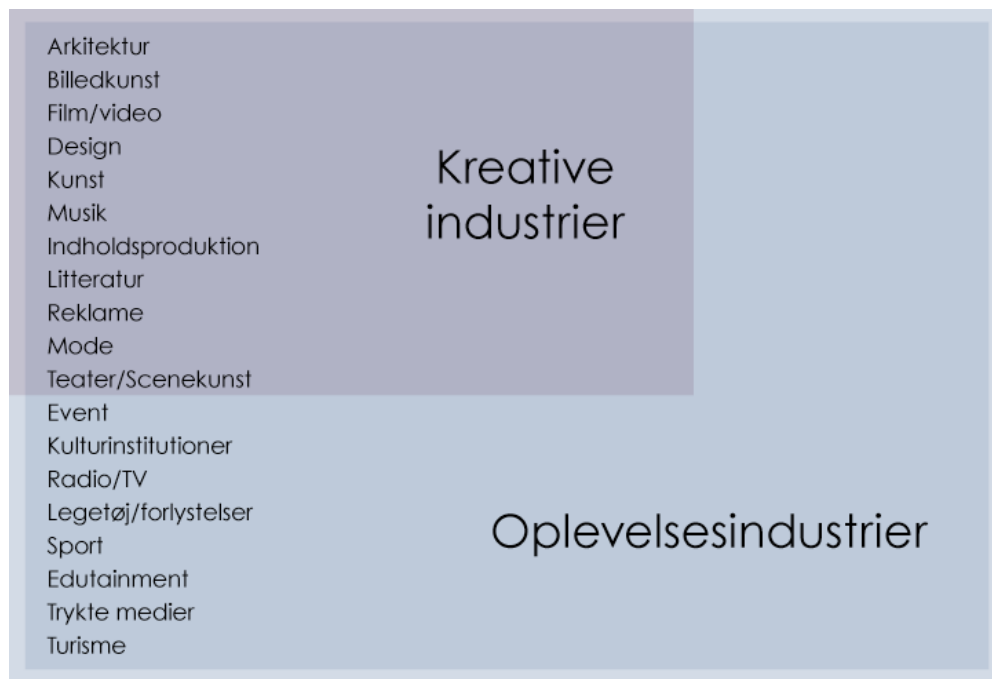
Ophavsretsbrancherne², som de kreative industrier falder ind under, har i det hele taget en væsentlig betydning økonomisk set, da de udgør ca. 11 % af det danske erhvervsliv og står for ca. 16 % af erhvervslivets omsætning. De er iøjnefaldende, fordi de repræsenterer 17 % af værdiskabelsen, hvilket betyder, at de skaber *"lang[t] større værditilvækst end dansk erhvervsliv generelt"* (CBS 2006a, s. 45). I forhold til tal fra EU Kommissionen er de danske tal dog ikke så gode som præstationer i USA, Canada, Storbritannien, Sverige, Holland og Belgien, når det kommer til den værdiskabelse, ophavsretsbrancherne pr. ansat genererer (s. 55; jf. appendiks 1).

De kreative brancher udgør en væsentlig del af de oplevelsesøkonomiske brancher, jf. figur 1 på næste side³. Dette speciale lægger sig op ad tidligere danske definitioner og har således et særligt fokus på de brancher, der kan fremføres som *kernen* i oplevelsesøkonomien (fx arkitekter, designere, musikere, grafikere, billedkunstnere, animatorer, skuespillere, forfattere og keramikere m.fl.)⁴. De kreative industrier omfatter således producenter af "oplevelser", kreative produkter eller ydelser og *"er karakteriseret ved at være initiativtager og drivkraft både i den kreative proces og i produktion af egentlige oplevelser"* (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2006b, s. 1). De er den kerne, hele oplevelsesøkonomien spinder om, og som *"er afgørende for, at der på kommerciel basis kan udbydes oplevelsesbaserede varer og tjenester. Denne kerne er også fundament for, at en region kan skabe sig en profil – et image, et brand – som en særlig spændende eller attraktiv region for borgere, medarbejdere, turister eller for virksomheder"* (ibid., s. 10).

² Rapporten opdeler ophavsretsbrancherne i tre undergrupper: De **ophavsretsbaserede** (Presse og litteratur; Musik, teater- og operaproduktioner; Film og video; Radio og TV; Fotografi; Visuel og grafisk kunst; Reklame, Software og databaser), de **ophavsretsafhængige** (TV- radio og andet apparatur; Computere og andet IT-udstyr; Foto- og filmudstyr; Musikinstrumenter; Fotokopiering; Papir), og de **ophavsretsrelaterede brancher** (Tøj, tekstiler og fodtøj; Juveler og mønter; Møbler; Husholdning, porcelæn og glas; Tapet og tæpper; Legetøj og spil; Arkitektur, ingeniørvirksomhed og tilsyn; Indretningsarkitekter; Museer) (Andersen 2006, s. 18-20).

³ Appendiks 2 præsenterer forskellige internationale afgrænsninger af oplevelsesøkonomien.

⁴ I diverse publikationer og forskningsartikler skelnes der i oplevelsesøkonomien ofte mellem primære og sekundære erhverv i oplevelsesøkonomien. Oplevelsesøkonomien har en produktionskæde eller værdikæde, om man vil: De primære erhverv producerer oplevelser, hvorefter de sekundære erhverv såsom støtte- og/eller serviceerhverv så at sige faciliterer oplevelsen. De sekundære erhverv er således vigtige i produktionen og distributionen af oplevelsen, men de er ikke ophavsmænd til selve oplevelsen (jf. Erhvervsministeriet og Kulturministeriet 2000, s. 35). I nærværende speciale fokuseres således på primærproducenterne.



Figur 1: Afgrænsning af de kreative industrier

Et centralt aktiv ved de kreative industrier er på sin vis det, britiske forskere har benævnt *"the transformative capacity of cultural industries in contemporary urban contexts"* (Banks et al. 2000, s. 457). Kreative industrier har med andre ord en betydning for revitalisering af byer og har på den baggrund fået et anderledes primat, end det tidligere har været tilfældet.

Cultural industries and entrepreneurs will play a critical role in reviving large cities that have suffered economic decline and dislocation over the past two decades. Culture is not just a source of jobs and income but also a sense of confidence and belonging. Cities that have invested successfully in cultural renewal do so to generate not just economic growth but also a renewed sense of civic pride and purpose (Leadbeater og Oakley 1999, s. 16)

De kreative industrier har således en stor betydning for de byer/regioner, de befinder sig i, og er derfor særligt interessante at se nærmere på ud fra et regionalt udviklingsperspektiv⁵. Fordi kreative industrier ofte er lokalt forankret, advokeres de som et alternativ til de arbejdspladser, som forsvinder til lavtlønslande (jf. fx Region Aalborg Samarbejdet 2005),

⁵ Se evt. Nielsén (2004), der i sin Solsystemsmode via en analog til solen og dens omgivende planeter illustrerer sammenhængen mellem kreative mennesker/industrier (solen) og den merværdi og effekter (planeterne), de genererer i oplevelsesøkonomien, og som medvirker til regional udvikling.

hvilket giver et vægtigt argument for, at man fra offentlig side skal lægge ressourcer i en udvikling af den kreative sektor, især på regionalt niveau. Der ligger heri en ny forståelse for, hvad der (også) skal til for at sikre regional udvikling i forhold til at skabe en dynamisk region, hvor både turister, studerende, veluddannet arbejdskraft og også kapital og virksomheder tiltrækkes, så der skabes yderligere dynamik og vækst. Det er en forståelse, Richard Florida (2002, 2005a, 2005b) i helt enestående stil har været ophavsmand og inspirationskilde til. Hans tanker har vundet stort indpas hos offentlige planlæggere, policymagere m.fl. og udgør således et velkendt argument, også i Danmark, for at satse på oplevelsesøkonomi (Lund et al. 2005, s. 77ff; Region Aalborg Samarbejdet 2005, s. 10-11)⁶.

Globaliseringsstrategiens målsætninger sammenholdt med oplevelsesøkonomiens betydning samfundsøkonomisk set giver anledning til at påpege relevansen af en fokuseret indsats for at udvikle erhvervspotentialet i den kreative sektor. På trods af de kreative industriers relevans og kapacitet i en regionaludvikling og generelt set for samfundsøkonomien, nyder de dog ikke en særlig politisk bevågenhed i forhold til udviklingen af gunstige rammer for sektoren (Vækstfonden 2006, s. 6 og 2007, s. 30). I løbet af 2007 er 'oplevelsesøkonomi' dog blevet et strategisk indsatsområde i erhvervsudviklingsstrategierne i alle fem nye regioner⁷, og i juni 2007 udsendte Økonomi- og Erhvervsministeriet en pressemeddelelse om, at der vil blive afsat kr. 90 mio. til blandt andet et Center for Oplevelsesøkonomi og udviklingen af 4 nye 'oplevelseszoner'⁸. Ligeledes udbød Videnskabsministeriet midler til to regionale teknologicentre i oplevelsesøkonomi i 2005⁹. På trods heraf har oplevelsesøkonomien og indsatser for de kreative industrier dog en "jomfruelig" status i Danmark, og er erhvervspolitisk set udforsket land, selv om rapporterne *"Danmarks kreative potentiale"* (Erhvervsministeriet og Kulturministeriet 2000) og *"Danmark i Kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen"* (Regeringen 2003) gav nogle anvisninger for udviklingen af rammebetingelser for de kreative industrier og oplevelsesøkonomien.

Et vue ud over en række af de store interesseorganisationer, der traditionelt har føling med og varetager interesser for dansk erhvervsliv, indikerer ligeledes, at de kreative industrier som erhvervssektor ikke har vundet indpas. De kreative industrier er fx ikke indtænkt i Dansk

⁶ Det skal her bemærkes, at dette speciale er præget af en tendens hen imod en kobling af kultur, erhverv og regional udvikling, hvor *"kunstneriske frembringelser bedømmes og vurderes ud fra kunstens økonomiske og politiske nytteværdi mere end ud fra kunstens indre værdier"* (Duelund 2003, s. 567). Specialet anerkender i højeste grad kunst og kulturs værdi i sig selv, som personlig og uvurderlig, men vil her anlægge en optik, der ser på den kreative sektors potentiale erhvervsmæssigt og økonomisk set.

⁷ Jf. research på de fem regioners hjemmesider.

⁸ www.oem.dk/sw19232.asp

⁹ Centrene er ApEx i Nordjylland (www.apex-center.dk) og Danvifo på Bornholm (www.danvifo.dk).

Industris seneste erhvervspolitiske oplæg *"Erhvervspolitik til tiden: 62 gode råd"* fra januar 2005, hvor der gives bud på erhvervspolitiske tiltag og oplæg til rammebetingelser for en række industrier. I LOs erhvervs- og forskningspolitiske oplæg (2005) bliver der på samme vis 'kun' kigget på de traditionelle erhverv. Kreative industrier er således ikke i fokus hos nogle af de væsentlige danske erhvervspolitiske aktører i forbindelse med spørgsmålet om, hvad der er mulige problemområder for de kreative industrier i dansk erhvervsliv. Det må anses som et udtryk for, at der stadig tænkes i traditionelle baner med basis i en klar opdeling af 'kultur' og 'erhverv'¹⁰.

Forskellige forhold peger dog på, at de kreative brancher med fordel kan mobiliseres, men at de fordrer en særlig erhvervsindsats. Som nævnt indledningsvis peger en dansk undersøgelse på det formålstjenlige i en fokuseret indsats for ophavsretsbrancherne, da de skaber stor værditilvækst. Et andet forhold er, at engelske undersøgelser har påpeget, at de kreative brancher ofte *ikke udnytter deres vækstpotentiale*, fordi de mangler finansiell volumen, forretningsmæssige kompetencer og tyngde i forhandlingssituationer knyttet til deres distributionskanaler (Leadbeater og Oakley 1999, s. 19). Dette er et forhold, som ikke falder i tråd med globaliseringsstrategiens målsætninger om øget vækst og vækstiværksættere. Herudover består en stor del af arbejdsstyrken inden for de kreative industrier af freelancere og mikro-virksomheder (ibid., s. 11; Vækstfonden 2006, s. 7; Hartley 2005, s. 23), hvilket ligeledes kan pege på udfordringer i forhold til at realisere de politiske målsætninger om flere vækstiværksættere.

I og med en stor del af erhvervsfremmeopgaven ligger hos kommunerne, antages det, at det umiddelbart er dem, som med en erhvervsfremmeindsats kan spille en rolle i et løft af de kreative brancher. I en erhvervsfremmeindsats handler det om at få skabt gode rammebetingelser og dermed gode vækstvilkår for virksomhederne¹¹. Der synes dog at være et væsentligt problem i forhold til de kreative brancher: En engelsk undersøgelse påpeger, at det lokale erhvervsfremmesystem ofte ikke når de kreative industrier (O'Connor 2000, s. 18-19), hvilket betyder manglende eller ineffektiv servicering og rådgivning. Dette er problematisk for oplevelsesøkonomiens udvikling og må ses som en væsentlig udfordring for det offentlige erhvervsfremmesystem, hvis man vil sikre fornuftige vilkår for de kreative

¹⁰ Det er svært at tale om de kreative industrier som en industri i "gammeldags forstand", hvor industri-begrebet ofte giver associationer til skibsindustrien, vindmølleindustrien etc. Det synes heller ikke relevant at kategorisere de kreative industrier under primær, sekundær eller tertiær industri, hvilket betyder fremkomsten af en ny og helt fjerde type industri – "oplevelsesindustrien" (Hartley 2005, s. 27).

¹¹ Jf. Lov om erhvervsfremme 2005, www.retsinfo.dk

brancher og udnytte deres økonomiske potentiale til fulde. Det synes derfor relevant at undersøge problemstillingen med henblik på at få udbedret de problematiske forhold.

Det har ikke været muligt at finde danske rapporter eller lignende, der kunne præcisere, om samme problemstilling gør sig gældende i Danmark. Specialet vil dog bero på den antagelse og have som grundlæggende arbejdshypotese, at samme problematik er tilfældet i Danmark, nemlig at de kommunale erhvervsfremmeaktører ikke når de kreative brancher og iværksættere i tilstrækkelig grad.

1.2 Problemformulering

Specialets problemformulering falder i to dele, en problemidentificerende del og en løsningsfokuseret del. De to dele vil samlet set præcisere, hvordan kommuner på baggrund af deres erhvervsfremmeopgave kan mobilisere de kreative brancher ved at skabe hensigtsmæssige vilkår, således at deres erhvervspotentiale udnyttes.

Udgangspunktet for specialet er følgende to undersøgelsesspørgsmål:

Problemidentificerende del:

- A) Hvorfor har den kommunale erhvervsfremmeindsats svært ved at nå de kreative brancher?**

Problemløsende del:

- B) Hvilke tiltag kan en kommunal erhvervsindsats over for de kreative brancher med fordel indeholde?**

Dette speciale sætter som nævnt fokus på det kommunale niveau og vil derfor afgrænse sig fra at behandle erhvervspolitiske forhold og rammebetingelser på nationalt niveau.

1.3 Analyseperspektiver

Som det blev pointeret i de foregående afsnit, er det vigtigt for en fortsat gunstig udvikling af oplevelsesøkonomien og den kreative sektor at få større indsigt i, hvordan man udvikler og supporterer de kreative industrier i en kommunal erhvervsfremmeindsats. Dette speciale fokuserer på, hvad man kan kalde 'den gode erhvervsindsats' for kerneproducenterne i oplevelsesøkonomien (jf. s. 9). Specialet vil således belyse, hvad der konkret skal til, når man på kommunalt niveau ønsker at skabe hensigtsmæssige vækstvilkår og dermed rammebetingelser for en gunstig erhvervsudvikling inden for de kreative brancher. Specialet bygger på den antagelse, at en erhvervsindsats i så fald ideelt set bør tage udgangspunkt i de kreative branchers specifikke karakteristika og behov med henblik på at blive så frugtbar og hensigtsmæssig som mulig.

Fokus i dansk erhvervspolitik og rammebetingelser for danske virksomheder synes i disse år især at bevæge sig på tre parametre: Innovation, iværksætteri og klyngedannelse (jf. diverse rapporter fra Erhvervs- og Byggestyrelsen; LO 2005, s. 8). Specialet vil på den baggrund anlægge to analyseperspektiver – iværksætteri og klyngedannelse. De to begreber har i de senere år fyldt mere og mere i dansk erhvervspolitik, men de er videnskabsset forholdsvis uudforsket land, når det kommer til den kreative sektor. Det samme er tilfældet i forhold til viden om de kreative industriers forretningsmodeller, bevæggrunde m.v.: *"while the cultural industries are being approached as part of a wider repositioning by many cities, there has been little research as to how these industries actually operate"* (O'Connor 1998, s. 225; jf. også Banks et al. 2000, s. 463; Lampel, Lant og Shamsie 2000, s. 263; Hesmondhalgh 2002, s. 7)

Analyseperspektiverne skal bidrage til at identificere karakteristika og hensigtsmæssige indsatser for iværksætteri og klyngedannelse inden for de kreative brancher på kommunalt niveau.

1.3.1 Analyseperspektiv 1: Iværksætteri

På iværksættelniveauet drejer det sig for erhvervsfremmesystemet om at få mobiliseret det kreative vækstlag inden for de kreative brancher. Eftersom erhvervsfremmesystemet ikke appellerer til de kreative iværksættere, synes det at være en udfordring at finde frem til, hvilke tiltag der har bedst virkning, i et forsøg på at give dem gode vækstbetingelser. Kernespørgsmål er i den forbindelse derfor: Hvad er nøgelfaktorerne for at nå de kreative iværksættere? Har kreative iværksættere andre problemstillinger end "almindelige"

iværksættere? Er det tilbud om særlig rådgivning og services, der kan mobilisere dem? Og hvordan skaber man 'gode' kreative iværksættere (læs: succesfulde, der måske kan ekspandere og vokse)?

1.3.2 Analyseperspektiv 2: Klyngedannelse

Klyngebegrebet bruges til at betegne, hvorfor og hvordan virksomheder placerer sig i nærheden af hinanden – ofte inden for et afgrænset geografisk område (jf. Christensen og Dahl 2004, s. 35). Klynger er vigtige for regional udvikling – de betyder oftest arbejdspladser, et dynamisk erhvervmiljø og økonomisk udvikling, og så har de også en indvirkning på iværksætteri: *"Kombinationen af konkurrence og samarbejde mellem virksomheder afføder dynamiske miljøer, der virker som en magnet på både iværksættere og etablerede virksomheder"* (KL 2003, s. 28). Det interessante i forhold til de kreative brancher er spørgsmålet, om kreative klynger har et specielt udtryk i forhold til en gængs klyngeopfattelse? I forlængelse heraf er spørgsmålene, hvordan man designer, skaber gunstige vilkår for klyngedannelse inden for de kreative brancher, og hvordan man får gode gensidige effekter imellem en klyngedannelsesindsats og en iværksætterindsats?

Desværre synes der ikke at eksistere deciderede danske analyser af klynger inden for de kreative brancher (jf. det 'jomfruelige' vidensniveau på feltet, s. 11). Ifølge en kortlægning af danske kompetenceklynger, foretaget af Erhvervs- og Byggestyrelsen i 2003, hvor der gengives egne kvalitative analyseresultater fra 2001, er der dog identificeret to klynger inden for de kreative brancher: Film og TV i Storkøbenhavn og PR og Kommunikation ligeledes i Storkøbenhavn. (s. 14).

Når klynger er generelt gunstige for erhvervsudviklingen både i form af iværksætteri og regional udvikling, hvad gør man i så fald uden for hovedstaden, som har den højeste koncentration af de kreative brancher, hvis man gerne vil satse på oplevelsesøkonomi og den kreative sektor? Hvordan understøtter man en frugtbar klyngedannelse inden for de kreative brancher? Hvordan skaber man hensigtsmæssige betingelser, så flere kreative virksomheder samles ét sted, hvilket antageligvis har en positiv effekt i forhold til de kreative industriers kapacitet som dynamoer i regional udvikling, jf. s. 10?

1.3.3 Samlede betragtninger

De to perspektiver, der bevæger sig fra et individniveau til klyngeniveau, er et udtryk for, at dette speciale har som ambition analytisk at bidrage med indsigter til feltet på anden vis end via sædvanlige industricentrerede analyser. Med de to analyseperspektiver vil der blive givet et nuanceret billede af, hvordan den kommunale erhvervsfremmeindsats kan udvikle rammebetingelser og tiltag og på den vis befordre både den kreative iværksætter, virksomhed og klynge.

Overordnet kræver et svar på problemformuleringen et empirisk og teoretisk arbejde. Først vil de metodiske overvejelser, der ligger til grund for specialet, blive præsenteret, jf. næste kapitel.

2 METODE

I det følgende præsenteres de metodiske valg og overvejelser i forbindelse med nærværende speciale. Først vil specialets undersøgelsesdesign - *det multiple casestudie* - blive præsenteret, for herefter at blive fulgt af overvejelser i forbindelse med caseudvælgelsen. Dernæst gives en beskrivelse af delmetoderne for datagenereringen og refleksioner over undersøgelsens kvalitet.

2.1 Det empiriske undersøgelsesdesign

Det multiple casestudie er valgt som undersøgelsesdesign for nærværende speciale. Specialets kundskabsmæssige formål har været medbestemmende for valget af dette undersøgelsesdesign. Formålet skinner igennem i problemformuleringen (s. 13), der består af en *problemidentificerende* del i tilgift med en *problemløsende* del (jf. Andersen 2002, s. 23, 28). Årsagen hertil er, som påpeget i indledningen, at der er indikationer på, at der eksisterer særlige udfordringer i et erhvervsfremmearbejde for kreative industrier, men også på, at der ikke er nogen sammenhængende forståelse af dette eller dets implikationer for en fremadrettet erhvervsindsats for kreative industrier. Specialet har med andre ord som formål at *identificere, hvilke problemer og udfordringer* der ligger i en erhvervsindsats specifikt rettet mod kreative industrier, og hvad kommunale erhvervsfremmeaktører *konkret kan gøre* for at afhjælpe dette i udformningen af hensigtsmæssige erhvervstiltag. Som nævnt i indledningen er viden om området beskedent, hvilket lægger op til en empirisk tilgang til studiet af problemstillingen, hvorfor casestudiedesignet synes hensigtsmæssig ud fra nedenstående betragtninger.

Ifølge Yin (2003), som rettelig kan betegnes som grundværket inden for casestudiedesign og metodiske fremgangsmåder herfor, er casestudier en undersøgelse af et fænomen inden for dets kontekst, hvor der dog ikke er klare grænser mellem kontekst og fænomen. Casestudier er på den baggrund formålstjenlige ved 'hvorfor'- og 'hvordan'-spørgsmål om nutidige begivenheder, som forskeren ikke har indflydelse på (Yin 2003, s. 9, 13). Casestudiet som undersøgelsesdesign synes derfor formålstjenlig for nærværende speciale, hvis problemformulering netop indeholder en problemidentificerende ('hvorfor') og problemløsende del ('hvordan'). Herudover er det kendetegnende for casestudier, at der udvikles teoretiske begreber på baggrund af eksisterende teori til at guide dataindsamling og

analysen (2003, s. 13-14, Nielsen 1998, s. 48), hvilket således har været fremgangsmåden i dette speciale, jf. senere.

Det kan bemærkes, at et survey også ville kunne belyse problemstillingen, men da dette speciales fokus ikke er på en kortlægning af problemstillingen men derimod på den forståelsesmæssige og handlingsmæssige side af problemstillingen (jf. Harboe 2001, s. 48-49), er denne fremgangsmåde valgt fra. Som nævnt har casestudiet en styrke i, at det giver dybdegående indsigt i fænomener, der skal forstås i den kontekst, de optræder (jf. Yin 2003, s. 13), hvilket betyder, at det kan tilvejebringe indsigt og forståelse for sammenhænge, som ikke altid kan træde frem i surveys. Casestudiet har dog nogle immanente svagheder, hvilket især ligger i udvælgelse af case(s) og generaliserbarheden (jf. senere afsnit).

Yin (2003) skelner mellem fire forskellige typer casestudiedesigns, hvor typen af designet afhænger af, om der i undersøgelsen er en eller flere cases (single vs. multiple casestudier), og om der i casene analyseres én eller flere grupperinger af aktører (enkelt enhed vs. multiple enheder).

	Single case	Multiple case
Én enhed	Type 1	Type 2
Multiple enheder	Type 3	Type 4

Figur 2: Typologi af forskellige casestudiedesigns (Yin 2003, s. 40)

Multiple casestudiedesigns giver med en analyse af flere cases mulighed for sammenlignelighed af observationer og resultater, og hvis man på trods af casenes sandsynligvis forskellige kontekster kan finde frem til nogle fællestræk og -konklusioner, står undersøgelsen stærkere, end hvis den var lavet på baggrund af blot én case (Yin 2003, s. 53). Med andre ord er det i multiple casestudier rimeligt at drage generelle konklusioner, hvis man støder på gennemgående fællesfænomener i casene (Harboe 2001, s. 47). For at højne indsigten i problemstillingen for dette speciale vil der således blive analyseret fem forskellige cases for at belyse, hvilke udfordringer der er ved at lave en erhvervsindsats for kreative industrier, samt hvordan man på den baggrund kan udvikle hensigtsmæssige rammebetingelser for de kreative brancher.

Ud fra Yins typologi er undersøgelsesdesignet for nærværende undersøgelse et multipelt casestudie, hvor der analyseres én enhed i tre af casene (type 2) og to enheder i to af casene (type 4), jf. det følgende. Den valgte type casestudiedesign fordrer store ressourcer, hvilket har afkrævet en afgræsning. Et studie af alle subenheder inden for udviklingen og påvirkningen af kreative industrier i form af eksempelvis erhvervsfremmeaktører (både det politiske og administrative system), kulturinstitutioner, uddannelsesinstitutioner samt de kreative industrier selv ville have været at foretrække for en så nuanceret forståelse som muligt af problemstillingen, men det har ikke været muligt af ressourcemæssige hensyn, da det ville fordrer en uforholdsmæssigt stor datagenerering og -bearbejdning (jf. Yin 2003, s. 47). I stedet fokuserer undersøgelsen på én enhed i hver case (type 2), – typisk erhvervsfremmeaktører i den pågældende kommune – da det er her, der formodes at være størst aktivitet i forbindelse med *konkret* at udforme og udføre rammebetingelserne for de kreative industrier. Det har dog i to cases været muligt også at undersøge de kreative iværksætteres side af sagen, hvorfor det rent overordnet set kan hævdes, at der her er tale om type 4 ud fra Yins typologi.

Som nævnt ovenfor er casestudier oftest kendetegnet ved, at der udvikles et teoriapparat, som ligger grund for dataindsamlingen og analysen. Det samme er tilfældet for denne undersøgelse. Forskningsstrategien for nærværende studie har således været *deduktiv*, hvor teoretiske forforståelser har dannet grundlag for analysen af de to empiriske cases. Teorierne og de videnskabelige artikler, der er anvendt i dette speciale, er med andre ord brugt til at udvikle et teoriapparat, der giver en teoretisk forforståelse af temaet og forskellige vinkler på problemstillingen. I kapitel 3 bliver der således på baggrund af teoretiske studier skabt en teoretisk syntese og et begrebsapparat, der har ligget til grund for empiriindsamlingen og den efterfølgende analyse af de udvalgte casestudier. Overvejelserne til deres udvælgelse præsenteres i det følgende.

2.1.1 Caseudvælgelse

De fem casestudier er *CIDS – Creative Industries Development Service* beliggende i Manchester; *BIZ-ArT*, et projekt under Vejle Erhvervsudvikling; *Reaktor*, et projekt under Erhvervssamarbejdet Sjælland; *Aalborg Kommunes Erhvervsafdeling*; og *BumbleBizz*, et specialdesignet iværksætterforløb for de kreative brancher. Casestudierne præsenteres på s. 68ff. Casene er udvalgt på baggrund af følgende overvejelser:

Manchester er internationalt anerkendt for at være et foregangseksempel på, hvordan man fra offentlig side kan supportere og skabe hensigtsmæssige rammebetingelser for kreative industrier – både med henblik på at generere økonomisk vækst i en region, men også med det formål at lade kreative industrier være katalysator for en decideret ændring af en bys image (se fx Wahlström 2002, s. 121-122). I Manchester har man etableret CIDS, en erhvervsfremmeorganisation, der kun beskæftiger sig med supportering af kreative industrier. Manchester er på den baggrund blevet udvalgt som en international case, der kan give indsigter til, hvordan en hensigtsmæssig erhvervsindsats kan designes.

Ved opstarten af dette speciale fandtes der kun nogle få danske eksempler på særlige erhvervsfremmetilbud på kommunalt niveau til de kreative industrier. Aalborg Kommune har siden 2004 strategisk arbejdet for udvikling af de kreative brancher, hvorfor denne kommune blev udvalgt som den anden case. Specialet havde på daværende tidspunkt et komparativt sigte, med supplement af casen BumbleBizz – en specialdesignet iværksætteruddannelse til kreative iværksættere udviklet af BumbleBees, et privat konsulenthus, som opstod på baggrund af socialfondsprojektet Louiz Salonerne, som tilvejebragte nogle af de første erfaringer omkring specielle iværksætterforløb for kreative iværksættere i årene 2002-2005. Et stykke henne i specialeprocessen viste BIZ-ArT-projektet i Vejle sig dog som en tredje interessant dansk case, hvor man har kombineret forskellige tiltag møntet på udviklingen af en kreativ erhvervsklynge. På samme tidspunkt viste Reaktor-projektet med udgangspunkt i Roskilde sig som en case, hvori erhvervsfremmesystemet tillagde sig en bestemt vinkel for at nå de kreative iværksættere. Casestudierne blev således fra to til tre til fem, hvilket har skabt en dynamisk erkendelsesproces under specialets tilblivelse angående problemfeltets natur. Casene er således generelt blevet valgt ud fra, at de hver kan give indsigt og et bud på, hvordan man kan udvikle iværksætteri og klynger inden for de kreative brancher på kommunalt niveau.

2.2 Dataindsamlingsmetoder

En af casestudiedesignets styrker er muligheden for at anvende flere forskellige undersøgelsesteknikker for at få en så nuanceret og fyldestgørende belysning af casene som muligt (Yin 2003, s. 14). Dertil er en kombination af flere kilder og delmetoder med til at afhjælpe casestudiedesignets immanente validitets- og reliabilitetsproblemer (jf. senere afsnit). Som Nielsen bemærker: *"Formålet med at anvende flere datakilder er at etablere grundlaget for en nuanceret, gyldig og pålidelig forståelse af fænomener, som kun delvist*

kan belyses og forstås ved brug af en enkelt kilde." (1998, s. 90). Nærværende undersøgelse gør derfor brug af en kombination af delmetoder (triangulering) og forskelligartede kilder for at få belyst problemstillingen på en nuanceret, valid og pålidelig måde. Delmetoderne er her semi-strukturerede interviews, observationsstudier og dokumentstudier, hvor interviewene har haft primær vægt og fylde både i dataindsamlingsprocessen og selve analysen¹². Det kendetegnende for dette speciales empiriske metode er således anvendelsen af en kvalitativ tilgang, hvor der er blevet gennemført 15 interviews. Som en konsekvens af valget af en international case og danske cases har der været forskellige forudsætninger for at indsamle empirisk materiale til brug for analysen. Dette afspejles således i, hvad der har været mulighed for at genere af data.

2.2.1 Semi-strukturerede interviews

Valget af semi-strukturerede interviews bunder dels i muligheden for en egentlig samtale med mulighed for at gå i dybden med spørgsmålene og få dem uddybet i interviewsituationen og dels i muligheden for en forholdsvis struktureret databearbejdning i analysen. Semi-strukturerede interviews er kendetegnet ved, at der på forhånd er udarbejdet nogle overordnede temaer med dertilhørende spørgsmål, der belyses under interviewet, men at disse ikke nødvendigvis bliver gennemført slavisk (jf. Andersen 2002, s. 212). Dette giver plads til, at den interviewede selv kan komme frem med relevante forhold og temaer uden at føle sig 'låst fast' i en rytme, hvor vedkommende 'bare' – og måske uden videre refleksion – mekanisk svarer på en række spørgsmål, der læses op.

Interviewguidenes temaer og spørgsmål er genereret ud fra den teoretiske forforståelse som præsenteres i kapitel 3. Teoriapparatet har således dannet grundlag for interviewrammen i interviewene. Interviewguidene (appendiks 3) har haft samme indhold for de danske så vel som de engelske interviewpersoner. I forhold til interviewene af de kreative iværksættere blev temaerne tilpasset deres udgangspunkt som "forbrugere" af erhvervsservice m.m. Alle interviews er blevet optaget og efterfølgende transskriberet, men af ressourcemæssige årsager er nogle passager i notatform, mens andre er transskriberet fuldt ud (se vedlagte cd-rom). Det ville selvfølgelig have været ønskeligt, at hele interviewmaterialet var transskriberet i fuld længde, men i det empiriske analytiske arbejde har det forhåndenværende materiale fungeret tilfredsstillende.

¹² Casestudiedesignet gør ofte brug af kvalitative metoder som interviews og observationsstudier (Harboe 2001, s. 46).

2.2.1.1 Valg af interviewpersoner

Interviewpersonerne er udvalgt ud fra en formodning om, at de ville kunne bidrage til at belyse problemstillingen ud fra forskellige perspektiver og til at give indsigt til de to analyseniveauer (jf. Nielsen 1998, s. 92). Udfordringen har med andre ord været at finde frem til de relevante "bærere" af oplysninger og indsigt, der er interessant og relevant for specialets problemstilling (jf. Nielsen 1998, s. 49). Rent praktisk har kriterierne for valg af interviewpersoner været, at de skulle være involveret i at supportere kreative industrier *face-to-face* eller ved at arbejde med udviklingen af rammebetingelser i en erhvervsindsats for de kreative brancher.

De kreative iværksættere er dels udvalgt med blik for en passende variation i forhold til deres branche, hvilket er fundet væsentligt i forhold til ønsket om at afdække problemstillingen fra forskellige vinkler og på den måde give et så helhedsorienteret billede i undersøgelsen som muligt. Der er naturligt en bias i materialet, eftersom det af ressourcemæssige årsager ikke har været muligt at interviewe repræsentanter fra de kreative brancher i alle casestudierne. De kvalitative data formodes dog alligevel at kunne bidrage til et nuanceret billede, da de kreative iværksætteres karakteristika antageligt ikke er meget forskelligt fra kommune til kommune.

Interviewene i Manchester blev gennemført i april 2006, i Aalborg i maj/juni 2006, hos BumbleBees i juni 2006 og i Vejle og Roskilde i august 2007. I casepræsentationerne på s. 68ff er det anført under hver case, hvilke(n) person(er) der er blevet interviewet i casestudierne.

2.2.2 "Feltstudier" i Manchester

Som en del af empiri-indsamlingen blev der foretaget en studierejse til Manchester, dels med henblik på gennemførelse af interviewene og dels for at tage forskellige byudviklingsaktiviteter og Manchesters kreative bydel Northern Quarter i øjesyn, jf. bilag 5, der præsenterer en billedrække af Manchesters iøjnefaldende kultur- og byudviklingsaktiviteter. Interviewene blev gennemført fra d. 24.-28. april 2006 og foregik i de respektive organisationer. Interviewpersonerne blev identificeret via kontakt til lederen for CIDS, som gav henvisninger til andre relevante aktører (*snow-balling-effekt*).

Nogle dage inden interviewene modtog de engelske interviewpersoner en e-mail, der både havde til hensigt at minde dem om interviewaftalen, præsentere for dem, hvad der skulle

foregå ved mødet, præcisere mit mål med at interviewe dem samt præsentere, hvilke temaer og spørgsmål interviewet ville tage udgangspunkt i. Det er generelt vigtigt at give deltagere i en undersøgelse *"et ensartet og højt vidensgrundlag omkring det samlede projekt i almindelighed og datafangsten i særdeleshed"* (Nielsen 1998, s. 93), hvilket blev vurderet som en udtalt pointe i forhold til de engelsktalende interviewpersoner: Idéen med en skriftlig forhåndsbeskrivelse af interviewsituationen var at tage noget af 'presset' i selve interviewsituationen, der måtte foregå på engelsk.

2.2.3 Øvrige "feltstudier"

I forbindelse med interviewene i Erhvervssamarbejdet Sjælland og BIZ-ArT blev der efter interviewene mulighed for at besøge henholdsvis Spinderihallerne i Vejle og Betonfabriksvaregrunden i Roskilde, som skal udvikles til et område for forskellige kulturelle institutioner og et iværksætttermiljø for kreative. Som en naturlig følge af, at specialets forfatter er bosiddende i Aalborg og har arbejdet i ApEx – Center for Anvendt Oplevelsesøkonomi, hvori blandt andre Aalborg Kommunes Erhvervsafdeling er partner, har det ligeledes været muligt at tage forskellige initiativer for kreative iværksættere i øjesyn i Aalborg.

2.2.4 Observation

En del af empiri-materialet til brug for Aalborg-casen er generet som følge af mødeaktiviteter, blandt andet i "Rådgivernetværket" (jf. s. 69), hos *Arbejdsgruppen for Oplevelsesøkonomi* under Aalborg Samarbejdet, samt deltagelse i diverse netværksaktiviteter møntet på de kreative industrier og oplevelseserhvervene generelt. Kendetegnende for disse empiri-genererende aktiviteter er, at de både har haft karakter af *deltagende, åben og direkte observation*, som fx i Aalborg Samarbejdets møder, hvor deltagerne var bekendt med observationen, samt *ikke-deltagende, skjult og indirekte observation* ved besøgene i de kreative miljøer, hvor de arbejdende personer ikke kendte grunden til observationen (jf. Andersen 2002, s. 199ff).

2.2.5 Dokumentstudier

Diverse dokumenter og hjemmesider er blevet indhentet i forskningsprocessen. Både Manchester og Aalborg har i deres forsøg på at lave en erhvervsindsats for kreative industrier fået udarbejdet store analyser af de to områders potentiale inden for kreative industrier (Region Aalborg Samarbejdet 2005; O'Connor 2000; ApEx 2007). Ligeledes har

forskellige hjemmesider, rapporter, referater, årsoversigter, brochurer, strategipapirer m.v. indgået i det samlede empiri-materiale.

2.3 Afrundende metodiske overvejelser

Sluttelig vil der her blive præsenteret overvejelser af kvalitetskriterier for det kvalitative forskningsinterview, som er specialets kvalitative fundament, og for undersøgelsen som helhed.

2.3.1 Kvalitetskriterier for det kvalitative forskningsinterview

Kvalitative undersøgelser som interviews og observationsstudier har en iboende fare for *forskerbias*, hvor forskeren påvirker sine forskningsresultater, fordi forskeren er personligt involveret i dataindsamlingen og –behandlingen og tolker på de genererede data (Andersen 2002, s. 270-271). Forskeren er herudover en del af *selve* datagenereringen i interviewsituationen (Fog 2004, s. 188). Kvalitativ interviewforskning, med dens fundering på mellemmenneskelig interaktion i interviewsituationen, er derfor klandret af positivismen for en immanent mangel på videnskabelig objektivitet med en dertilhørende problematisk validitet og reliabilitet for undersøgelser. Positivismens krav til objektivitet, reliabilitet og validitet er dog blevet forkastet af nogle kvalitativt funderede forskere, som betragter disse krav som ligegyldige, *"eftersom [kravene] helt åbenbart ikke er formuleret inden for en ramme, der tilgodeser kvalitativ forskning"* (Fog 2004, s. 183). I de senere år har validitets- og reliabilitetsspørgsmål inden for kvalitative metoder dog fået en mere fremtrædende plads (ibid.). Med hensyn til diskussionen om videnskabelig objektivitet pointerer Kvale (1997), at objektivitet kan defineres på mange forskellige måder, ofte som fx den ene pol over for den anden: upartisk/partisk, kendsgerninger/værdier, intersubjektiv/personlig. De mange forskellige definitioner er i sig selv et udtryk for subjektivitet:

Ifølge en definition af objektivitet som intersubjektiv enighed vidner manglen på intersubjektiv konsensus om, at objektivitet er et ret subjektivt begreb. Med de mange forskellige opfattelser af objektivitet kan man ikke entydigt karakterisere det kvalitative interview som enten en objektiv eller subjektiv metode. Objektiviteten af den viden, der produceres gennem interviewinteraktionen, må diskuteres med særligt hensyn til de forskellige opfattelser af objektivitet og emnet for den konkrete undersøgelse (s. 72-73).

I forlængelse heraf siger Olsen (2002) baseret på Kvaales argument, at *"[k]valitative interview kan... være en "objektiv" metode i den forstand, at den er upartisk og intersubjektiv... Forskere, der følger samme interviewprocedure, kan komme frem til omtrent samme interview. Interview er hverken subjektive eller objektive, men "intersubjektiv interaktion" (s. 21).* Det forstås, at objektivitet i forhold til kvalitativ metode ligesom ved kvantitativ metode har stor relevans, men at objektivitet må modificeres i forhold til den positivistiske opfattelse af begrebet, så der tages højde for den kvalitative metodes basering på menneskelig interaktion og 'socialt konstruerede virkeligheder'.

Men hvordan griber man så kravet om objektivitet og kvalitet i kvalitativ metode an rent praktisk? Fog (2004) har givet et bud på, hvad gyldighed (validitet) og pålidelighed (reliabilitet) er i forhold til kvalitative interviews. I modsætning til ønsket om målbare forhold, som positivismen bifalder, er pålidelighed i en kvalitativ metodisk sammenhæng, at

vi så klart som muligt skal afdække den struktur og den dynamiske sammenhæng, der findes i interviewpersonernes materiale, dels i samtalsforløb, dels i arbejdet med udskrifterne... Vi har ikke brug for et "mål", som på forhånd er beregnet på at kunne registrere i alle mulige forskellige situationer. Vi har derimod brug for, at vores undersøgelsesmåde hver gang og fleksibelt kan indstilles på det fænomens særegenhed, det skal undersøge (s. 186 – egen emfase).

Midlet til at 'afdække så klart som muligt' er ifølge Fog *konsistens*. Det drejer sig om konsistens på den måde, at interviewerens er bevidst om, at vedkommende med sin person selv indgår i og påvirker interviewet, og derfor altid vil være et instrument i interviewsituationen:

[E]ftersom man ikke kan, og derfor heller ikke skal fjerne sporene af det forskende subjekt i hverken samtalen eller dens resultat, så må man stille krav om, at forskeren kommer tydeligt og gennemsigtigt til syne som interviewer. I og med at hun bruger sig selv som instrument, er og bliver hun en forskningsbetingelse (s. 188 – emfase tilføjet).

Det drejer sig dog også om konsistens hos den interviewede, om *"hvor godt interviewpersonens udtalelser hænger sammen"* (ibid.), hvilket beror på interviewerens fortolkning. Ledende spørgsmål kan derfor tjene et væsentligt formål og skader ikke nødvendigvis validiteten og reliabiliteten af interviewet, som det ellers kunne forventes:

Det kvalitative forskningsinterview er særlig velegnet til anvendelse af ledende spørgsmål for tilbagevendende at kontrollere pålideligheden af de interviewedes svar, såvel som for at verificere interviewerens fortolkninger. Så i modsætning til den populære opfattelse reducerer ledende spørgsmål ikke altid interviewets reliabilitet, men kan ligefrem øge den; bevidst ledende spørgsmål bruges ikke for meget, men snarere for lidt i kvalitative forskningsinterview i dag... Viden bliver skabt og produceret af intervieweren og den interviewede i fællesskab. Det afgørende spørgsmål er derfor ikke, om man skal lede eller ikke lede, men hvorhen interviewspørgsmålene skal lede, og om de leder i vigtige retninger, der kan producere ny, troværdig og interessant viden (Kvale 1997, p. 157-158).

Derudover er et krav til pålidelighed, at interviewet bliver båndet og udskrevet, og at der foreligger notater om interviewet og aflytningen af båndet, som udefrakommende kan bedømme pålideligheden ud fra. Pålidelighedskravet beror på, at materialet er tilgængeligt for offentligheden – alle vil kunne tage stilling til, om forskningen er pålideligt gennemført (ibid., 192-193), jf. specialets transskriptioner på vedlagte cd-rom.

I forbindelse med gyldighedskriteriet går det ifølge Fog (2004) på, *"om vi kan stole på, at det vi præsenterer som viden om et sagsforhold, nu også er holdbart som sådan, og om denne erkendelse kan deles af andre – de udforskede og andre forskere, som præsenteres for materialet. Er denne erkendelse intersubjektiv acceptabel?"* (s. 193). Eftersom man i kvalitative interviews ikke kan måle gyldighed, er der i stedet et krav om, at *"forskeren i arbejdet med sit empiriske materiale dels skal sikre sammenhæng og konsistens i den udførte analyse, dels skal sikre analysens overensstemmelse med andre analyser eller andre forskningsresultater i det hele taget"* (ibid., 194). I speciales databearbejdning og efterfølgende analyse er gyldighedskriteriet forsøgt indfriet bedst muligt ved at gå forholdsvis systematisk frem, fx ved at sammenholde interviewpersonernes udtalelser med hinanden og ved sammenholde dem med den forhåndenværende teori.

Alt i alt fordrer reliabilitets- og validitetskrav i kvalitativ metode, at man er bevidst om sin egen rolle i interviewsituationen – man er et forskningsinstrument – og at man er eksplicit med sine kvalitative fremgangsmåder både før og under sin analyse, hvilket er en tilgang, der er efterstræbt i nærværende speciale.

2.3.2 Kvalitetskriterier for undersøgelsen generelt

Ligesom kvalitative delmetoder har måttet 'forsvare sig' over for positivismens gængse kvalitetskrav, har også casestudiet som undersøgelsesdesign stået for skud og været anset

som et 'svagt' design på trods af, at det yderst tit er anvendt i mange forskellige forskningsdiscipliner fra psykologi til sociologi og offentlig forvaltning (Yin 2003, s. xiii). Casestudiet er som tidligere nævnt et 'stærkt' design, når det kommer til at indfange fænomener, der ikke kan forstås ud fra den kontekst, de optræder i. Der er dog visse problematiske forhold for validiteten, reliabiliteten og generaliserbarheden, der bør holdes for øje og forsøges modgået på bedste vis.

Yin nævner følgende kvalitetskriterier for case studier, der er eksplorative af karakter: konstruktionsvaliditet (intern teoretisk konsistens), ekstern validitet (generaliserbarhed) samt reliabilitet (pålidelighed) (s. 33-39). *Konstruktionsvaliditet* er vanskelig i casestudier, men kan imødegås ved triangulering af delmetoder (Yin 2003, s. 99), som det er forsøgt i denne undersøgelse, samt at sikre korrespondance mellem teori og empiri via gyldige mål for de begreber, der skal undersøges empirisk.

Reliabilitet er "spørgsmålet om man ved gentagne målinger af samme fænomen kommer til samme resultat" (Nielsen 1998, s. 69). Reliabiliteten betyder i casestudier, om en anden vil kunne nå frem til samme resultater, som det er tilfældet i den pågældende case. En måde at forsøge at minimere fejl og bias i et casestudiedesign er at føre en casestudieprotokol (Yin 2003, s. 38). Specialets metodiske afsnit kan anses som havende træk af en casestudieprotokol, hvori man kan se de forskellige overvejelser og valg, der er blevet truffet i forbindelse med undersøgelsen; valg, som en anden ville kunne følge, hvis vedkommende lavede samme undersøgelse.

Med hensyn til *generaliserbarhed* har casestudiedesignet generelt været klandret for manglende generaliserbarhed – hvordan skal man kunne slutte noget almentgældende ud fra et enkelt eller to studier? Yin argumenterer for, at man ikke kan tale om generaliserbarhed i casestudier (som Yin kalder for ekstern validitet) i casestudier, som man kan i surveys. Forskellen er meget væsentligt den, at surveys er baserede på statistisk generaliserbarhed, hvor case studier er på *analytisk* generaliserbarhed:

case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study, like the experiment, does not represent 'a sample', and in doing a case study, your goal will be to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization) (Yin 2003, s. 10).

Analytisk generalisation giver på den måde *"mulighed for at drage slutninger fra de mønstre, forløb og forklaringsdannelser, der fremstår af empiriske casestudier eller eksperimenter, i forhold til en teoretisk forforståelse."* (1998, s. 147). Generaliserbarhed i casestudier indebærer på den vis derfor *"en velovervejede bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne fra en undersøgelse kan være vejledende for, hvad der kan ske i en anden situation"* (Kvale 1997, s. 228; jf. Olsen 2002, s. 127). Forskeren må med andre ord forsøge at generalisere sine resultater mod et teoretisk begrebsapparat, som efterfølgende, hvis det ønskes, kan testes på andre cases for at se, om resultaterne 'holder vand' (Yin 2003, s. 37-38).

Følgelig er ambitionen for dette speciales analytiske generaliserbarhed, at empiriens resultater og observationer kan sluttes til den teoretiske forforståelse på en valid måde, og at dette vil give nogle indsigter og konklusioner, som tilvejebringer en viden, der har relevans og kan overføres på lignende undersøgelser.

3 UNDERSØGELSENS TEORETISKE RAMME

3.1 Teorivalg – teoretisk metode

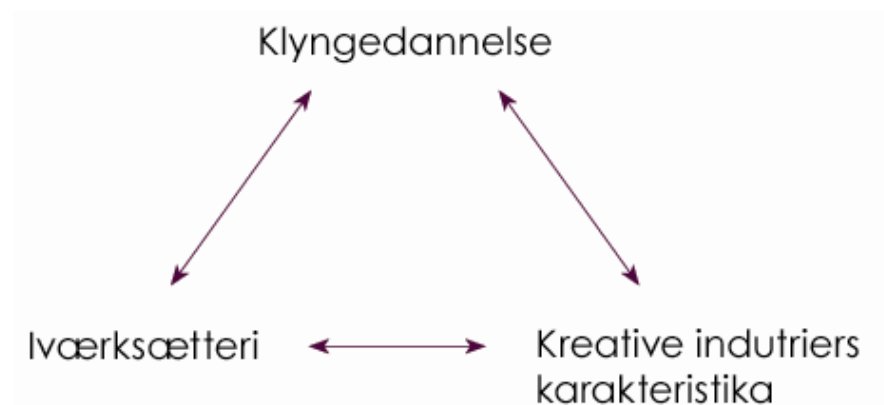
I dette kapitel vil der blive udviklet en teoretisk forståelsesramme og et begrebsapparat til brug for studiet af den fremsatte problemformulering og de to analyseperspektiver. De teoretiske studier i dette kapitel fungerer som **fundamentet** for udarbejdelsen af den analyseramme, der vil ligge til grund for det empirisk-analytiske arbejde, hvorudfra de udvalgte cases konkret vil blive studeret. I studiet afdækkes, hvilke problemer og barrierer der eksisterer i en kommunal erhvervsindsats for kreative iværksættere, og hvordan man bedst muligt kommer omkring disse udfordringer, samtidig med man understøtter iværksætteri og klyngedannelse inden for de kreative brancher.

Den teoretiske forståelsesramme falder i tre dele og er struktureret således, at der først bliver præsenteret et studie af de kreative industriers særegenhed, herunder hvilke **karakteristika**, der adskiller dem fra mere "traditionelle" industrier, og som kan være væsentlige at have for øje i en kommunal erhvervsindsats for kreative iværksættere og klyngedannelse inden for de kreative brancher. Denne del af den teoretiske ramme tager først og fremmest udgangspunkt i viden om kreative industriers karakteristika ud fra forskellige forskningsdiscipliner.

Dernæst vil fokus flytte sig til teorier, der understøtter det første analyseperspektiv, som går på iværksætteri. Her vil Henrik Herlau og Helge Tetzschners **Koblingsmodel** blive præsenteret; en model, der giver en analytisk ramme til at vurdere hvilke faktorer som er vigtige i en strategisk planlægning for iværksætteri og erhvervsudvikling på kommunalt niveau. Hertil vil der blive taget udgangspunkt i **evolutionsteoretiske betragtninger** ved Howard E. Aldrich, Martha Martinez og Martin Ruef, der giver et bud på en forståelsesramme for iværksætterprocessen samt de faktorer og instrumenter, der underbygger iværksætteri på en hensigtsmæssig måde.

Til sidst vil blikket blive vendt mod det andet analyseperspektiv, der har klyngedannelse som tema. Omdrejningspunktet vil her være Michael **Porters konkurrencedygtighedsteori** og det tilknyttede **klyngebegreb**, suppleret med et **evolutionsteoretisk** input fra Olav Sørensen. Relevansen af de udvalgte teorier og artikler skal således ses i forhold til specialets problemformulering og tilhørende analyseperspektiver.

Den teoretiske forståelsesramme vil sidst i kapitlet blive samlet i en teoretisk syntese med henblik på at udvikle en analyseramme. Analyserammen vil således blive dannet ud fra en ”krydsbefrugtning” af de tre teoridele – iværksætteri, klyngedannelse og karakteristika hos de kreative industrier, (jf. figur 3) – forstået på den vis, at de tre dele, ud fra en sammenkobling af relevante indsigter, gensidigt supplerer hinanden. På denne baggrund af denne sammenkobling vil der blive trukket en række begreber frem, som det empirisk-analytiske arbejde baserer sig på.



Figur 3: Teoriernes gensidige suppleringssevne

Hensigten med dette kapitel er således at præsentere teorier, som kan give en forforståelse af, hvad der kan siges at være karakteristisk for kreative industrier samt hvilke faktorer, der fremmer iværksætteri og klyngedannelse, og som samlet set kan give pejlemærker for hvilke rammebetingelser, der er hensigtsmæssige teoretisk set for at skabe erhvervsudvikling inden for de kreative brancher.

3.2 De kreative industriers karakteristika

I dette afsnit ses der nærmere på, hvad det er, man i litteraturen har identificeret som værende karakteriserende for kreative industrier og kreative iværksættere. Formodningen er, at en indsigt i de kreative industriers karakteristika vil give indikationer på, hvilke overvejelser der bør tages i betragtning og til efterretning i udformningen af rammebetingelser for iværksætteri og klyngedannelse inden for disse brancher. Det antages således, at man for at kunne identificere, hvilke udfordringer der ligger i en erhvervsfremmeindsats over for kreative iværksættere samt små- og mellemstore virksomheder inden for den kreative sektor, må

tage udgangspunkt i deres karakteristika, motivationsgrundlag, forretningstilgange og ageren i øvrigt. Det er med andre ord vigtigt at forstå deres karakteristika for at kunne udvikle en forståelse for, hvilke udfordringer og eventuelle løsningsmuligheder hertil der kan arbejdes med i de kommunale erhvervsfremme- og erhvervsservicesystemer.

Det formodes, at kreative industriers særkende er nogenlunde ens, hvor end man befinder sig i den vestlige verden, på trods af at man som følge af kontekst- og kulturelt betingede forhold kunne forestille sig nationale variationer. Det følgende vil således give en præsentation af, hvad der er identificeret som værende forholdsvis **generelle** karakteristika for de kreative industrier, om end der er kendskab til, at de forskellige kreative brancher også har individuelle særtegn i form af forskellige forretningsmodeller, distributionskanaler m.v. (Vækstfonden 2007, s. 34). På trods af de varierende lister over, hvilke brancher eller områder der medregnes til de kreative industrier (jf. appendiks 2), synes der dog at være nogenlunde konsensus om, hvad der kendetegner de kreative industrier. Selv om Scott (2006) er kritisk overfor, om det er muligt at finde generelle karakteristika, fordi de kreative industrier er forskelligartede, så har egen gennemført research-proces fundet frem til sociologer, management-forskere og økonomer, der hver især har bidraget med en indsigt, som viser, at der findes fællestræk, der kan kategoriseres under følgende overskrifter:

- Eksistens- og værdigrundlag – de bærende drivkræfter
- Produkt og marked: Risky business
- Hårde odds: Finansiering og investorer
- Teknologiens fagre og farlige muligheder
- Byen – hjemsted for de kreative miljøer og netværk

Temaerne gennemgås enkeltvis i det følgende.

3.2.1 Eksistens- og værdigrundlag - de bærende drivkræfter

Lad det blive slået fast én gang for alle, fristes man til at sige: Kreative industrier er *væsentligt anderledes* i deres karakteristika i forhold til andre industrier, hvilket dybest set udspringer af deres alt-underliggende bevæggrund og *driver*, som er, at de opstår af og udgår fra kreativ og/eller kunstnerisk udfoldelse og aktivitet. Kreativitet, den kreative proces eller det kreative/kulturelle produkt som eksistensgrundlag er baggrund for, at de kreative industrier i en lang række forhold generelt adskiller sig fra andre industrier. Professor i

Political Economics Richard Caves fra Havard University har på baggrund af sin betydelige forskning i kreative industrier udtrykt det således¹³:

creative goods and services, the processes of the production, and the preferences or tastes of creative artists *differ in substantial and systematic (if not universal) ways* from their counterparts in the rest of the economy where *creativity* plays a lesser (if seldom negligible) role (2000, s. 2 – egne emfaser).

Kreativitet spiller således en væsentlig rolle for de kreative branchers eksistensgrundlag. Det kan være svært at sætte ord på, hvad kreativitet er – den kommer til udtryk på en mangfoldighed af måder såsom kreative processer, produkter og projekter. En måde, hvorpå man kan karakterisere denne kreativitet, er, at den stammer fra en uudgrundelig og ubestridelig *indre* kilde i individet. Denne kilde giver grundlag for og inspiration til individets kreative/kunstneriske udfoldelse og giver næring til udfoldelsen af individets geni og talent (inspireret af Garnham 1990, s. 154). Alle kan være kreative, men i forhold til de kreative brancher er her fokus på den gruppe af mennesker, som agerer ud fra sin kreativitet for at skabe en kulturel eller økonomisk værdi (Hartley 2005, s. 28; jf. Howkins 2001, s. ix). Det kulturelle indhold er på den vis også det, som gør de kreative industrier anderledes og giver dem deres særkende (Towse 2003, s. 172).

En af implikationerne af, at de kreative iværksættere og kreative industrier har kreativ/kunstnerisk udfoldelse som det bærende fundament, er, at økonomiske incitamenter for at drive virksomhed – eller i det hele taget at tænke forretningsmæssigt – ofte kan være meget nedtonet. Det kreative produkt bliver ikke kun skabt ud fra et ønske om økonomisk afkast. Dette hænger sammen med det, som Caves kalder for **'art for art's sake'-faktoren**. *'Art for art's sake'* betyder i denne sammenhæng, at vægten i den kreatives aktiviteter ikke går på at tjene penge, men på at skabe et udtryk og kreativt element. Caves illustrerer det således: *"the creator (artist, performer, author) cares vitally about the originality displayed, the technical prowess demonstrated, the resolution and harmony achieved in the creative act"* (2000, s. 4). En svensk undersøgelse formulerer det på denne vis: *"den kreativa utvecklingen är det enda att tänka på – ett tankesätt som innebär att fokus ligger på den kreativa idén, drivkraft och känsla. Kreatören är i ett sådant sammanhang så fokuserad på*

13 Caves bog fra år 2000 *"Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce"* må betegnes som et hovedværk i forhold til at forstå de kreative industrier og deres organisations- forretnings- og arbejdsformer. Caves identificerer i bogen syv faktorer som generelle karakteristika hos de kreative industrier, og disse faktorer påvirker den måde, de agerer og interagerer på, hvilket gør dem anderledes i forhold til andre industrier.

det egna verket och dess fullborden att omvärlden åtminstone som "konsument" helt försvinner" (KK-Stiftelsen 2005, s. 19). Et blik for markeds- og afsætningsmuligheder er således ikke altid i bevidstheden hos de kreative producenter. Deres forhold til penge er lige så ambivalent som deres forhold til markedet. Nogle er parate til i længere perioder at tjene relativt lidt for at have mulighederne for at lave det, de helst vil (Leadbeater og Oakley 1999, s. 23). De kan i forlængelse heraf være meget modvillige over for at gå på kompromis med deres aktiviteter og produkter, ligesom der ofte kan forekomme modvilje mod at "sælge sin sjæl", "blive kommercialiseret" og miste sin personlige integritet (KK-Stiftelsen 2005, s. 19). Som kreativ producent er man sit eget varemærke, og det, man skaber, udvikler og producerer, er således skabt med hele ens person og personlighed, hvorfor et eventuelt afslag eller afvisning i en salgssituation kan blive taget meget personligt (ibid.).

I det hele taget mangler de kreative iværksættere/virksomheder ofte merkantile kompetencer og ved ikke, hvor de skal få dem eller finde støtte til at få deres forretning til at vokse (Leadbeater og Oakley 1999, s. 26). Som det blev præsenteret i specialets indledning, har en engelsk undersøgelse vist, at det er kendetegnende, at de mangler kontakten til relevante aktører såsom erhvervsfremmeaktører, der omvendt ikke er klædt på til at imødegå de kreative industriers særlige behov (O'Connor 2000, s. 18-19). Problemet går dels på, at rådgivningstilbudene henvender sig til traditionelle *mainstream* industrier, mere end de gør til de kreative industrier (Leadbeater og Oakley 1999, s. 18-19). Som nævnt tidligere er dette et problem, fordi der er fare for, at det fulde potentiale i de kreative brancher ikke bliver realiseret i erhvervsudviklingsøjemed.

Når det er sagt, skal man dog ikke undervurdere kreative iværksætteres selvstændighedstrang og beslutsomhed om at skabe deres egen skæbne (Banks et al. 2000, s. 458). For eksempel *vælger* mange kreative iværksættere at forblive små, da de anser det for deres bedste mulighed for at bibeholde intimiteten og kreativiteten i deres arbejde (Leadbeater og Oakley 1999, s. 22). De er bange for at sætte deres kreative integritet over styr ved at skulle bruge mere tid på fx administrative aktiviteter såsom udvidelse af medarbejderstab, finde investorer etc. (Banks et al. 2000, s. 459). For nogle kreative iværksættere er det at have sin egen virksomhed både et forsøg på at undgå arbejdsløshed og på at opnå fordelene ved at have 'foden under eget bord' – både på et personligt og kreativt niveau (Banks et al. 2000, s. 458; Leadbeater og Oakley 1999, s. 11). Ud fra ovenstående står det således klart, at det kreative/kunstneriske individ arbejder – og

motiveres – ud fra andre variable og et anderledes personligt indre drive, end man typisk ser det hos "den almindelige" lønmodtager eller iværksætter.¹⁴

Selv om de kreative iværksættere er meget forskellige, synes de at gennemleve tre kritiske udviklingsfaser: I deres tidlige karriere bruger de en del tid på at finde ud af, hvad der er "deres vej" og særlige talent. Her har de for det meste kun brug for mindre beløb for at holde sig gående. Når de har fået etableret deres virksomhed, har de brug for basale forretningskompetencer som at lave en forretningsplan og budgetter eller ansætte en person, der kan klare denne side af forretningen. De, der virkelig bliver store og dermed når tredje udviklingsfase, synes at have følgende fælles træk: De har skaffet finansiering til produktudvikling, som ikke bliver "ødslet" væk; de har opnået en international markedsposition, og så har de haft meget selvtillid og held (Leadbeater og Oakley 1999, s. 26ff).

3.2.2 Produkt og marked: Risky business

Produkter fra de kreative industrier kommer i en mangfoldighed af udtryk og former. De kan groft inddeles i tre grupperinger:

- *Live*, som fx en koncert eller et galleribesøg,
- *Merværdi*, som fx et design eller grafisk udtryk, der tilføjer merværdi til et givent produkt, eller
- *Skalerbarhed*, som er den type af produkter, der kan masseproduceres, som fx computerspil.¹⁵

Karakteren af disse produkter er et væsentligt kendetegn ved kreative industrier, hvad der adskiller dem fra mange andre industrier: *"Cultural industries are clearly different from most other industries: Their products evoke intensely private experiences, and they tap values and aspirations that are neither utilitarian nor commercial"* (Lampel, Lant og Shamsie 2000, s. 268). Et produkt af de kreative industrier er derfor snarere et oplevelsesprodukt end et forbrugsgode: *"[A] cultural product is experienced rather than consumed in the conventional sense of the term"* (Lampel, Shamsie og Lant 2006a, s. 9), og de fortsætter lidt senere

¹⁴ Et generelt billede er, at kreative og kunstnere inden for den kreative sektor ofte har en både uregelmæssig og lav gennemsnitlig indkomst. Nogle kommer omkring det ved at have sideløbende projekter og jobs og ved at finde sig det højest muligt betalte "almindelige" job, der med færrest mulige timer kan bevirke, at vedkommende har til dagen og vejen, så resten af tiden kan bruges på kreative aktiviteter og udfoldelse af sit talent (Caves 2000, s. 81-82).

¹⁵ Denne pointe krediteres Tobias Nielsén, QNB Analys og Kommunikation AB.

sammesteds: *"In an experience economy, products are purchased not only for their utility, but also for the associated intangible experiences that emerge during consumption, a process that is enriched by the subjective involvement of the consumer with the product"*.¹⁶ Produkter fra kreative industrier vil således i høj grad altid være vurderet ud fra *subjektive* oplevelser og præferencer. Det betyder også, at det kan være meget **svært at forudsige efterspørgslen** af et kreativt produkt og forudbestemme dets succes (Banks et al. 2000, s. 457- 458; Garnham 1990, s. 161; Lampel, Lant og Shamsie 2000, s. 264 samt Lampel, Shamsie og Lant 2006b, s. 293; Towse 2003, s. 172). Dette er et kendetegn, som Caves har kaldt *'nobody knows'*-faktoren (2000, s. 2-3). Årsagen til markedets uforudsigelighed kan med andre ord findes i, at smag og behag er forskellig, at *"[t]astes are part of a wider social and cultural matrix over which firms have little or no control"* (Lampel, Lant og Shamsie 2000, s. 265, egen emfase).¹⁷

Kreative industrier har altså generelt som et vilkår, at de lever på et **uforudsigeligt marked**, hvor deres produkter, services eller aktiviteter vurderes ud fra (for)brugeres subjektive præferencer bestemt af kulturelle og kontekstafhængige forhold. Dette har en række implikationer for de kreative industrier. Udover, at det ligefrem kan være svært at bestemme, hvorfor nogle produkter gør det godt og andre ikke gør, så er det også svært at kvalitetsbestemme kreative produkter. Der forefindes ikke som sådan standarder, der gør dem umiddelbart sammenlignelige, hvilket giver kreative industrier yderligere udfordringer i forhold til, hvor de bør fokusere rent strategisk: *"the problem of ascertaining the quality of cultural products prevents the emergence of standards in cultural industries. This, in turn, makes strategy in these industries more uncertain to develop and more difficult to execute than in most industries"* (Lampel, Shamsie og Lant 2006b, s. 290). Dette bevirker, at kompetencer som **indsigt og intuition** er meget vigtige for kreative industrier, i højere grad end det ses i andre industrier (ibid., s. 291). De udfordres på et helt andet niveau i forhold til at finde det rigtige mix, der rammer (for)brugeren: *"Consumers need familiarity to understand what they are offered, but they need novelty to enjoy it. Finding a successful synthesis of these two opposing elements depends more on art than technique, more on insight than professional judgment"* (Lampel, Lant og Shamsie 2000, s. 264, egen emfase).

16 Richard Caves påpeger på samme vis: *"With only a few exceptions (such as recording heard on the radio), creative industries' products are 'experience goods'. The buyer cannot accurately assess the qualities of the individual creative before committing to consume it – read the books, see the play, hear the opera recording. Even products of visual arts - paintings, sculpture – that are open to casual inspection may yield up their aesthetic quality only when the collector has 'lived with them'"* (2000, s. 179).

17 Caves påpeger, at kreative produkter konsumeres i sociale sammenhænge: Hvad enten en person samler på kunst, en bog diskuteres over middagen, eller man går i biografen, så er de kreative produkter omdrejningspunkt for sociale relationer og er med til at underbygge vores identiteter (2000, s. 173-188), jf. også appendiks 1.

I forlængelse heraf har et uforudsigeligt marked også den implikation, at de kreative industrier til stadighed drives af at *skulle* være nyskabende på deres kreative felt for hele tiden at være *"cutting edge and creatively 'relevant'"* (Banks et al. 2000, s. 457- 458). De ved, at de for det meste aldrig er bedre end deres sidste projekt, at konkurrencen er hård, og at de vil blive bedømt af deres *peers* (Leadbeater og Oakley 1999, s. 24). Lampel, Lant og Shamsie hævder, at netop jagten på **"det nye"** skaber konkurrenceelementet i de kreative industrier (2006b, s. 295). Man kan dog spørge, om dette er særligt kendetegnende for kreative industrier. I mange andre industrier er innovation nøglen til konkurrencedygtighed, som Porter slår sig til talsmand for (jf. senere). Det er dog en væsentlig pointe, at netop det at kunne opfange nye trends *hurtigt*, er en væsentlig drivkraft for de kreative brancher. Det er det, kreative industrier lever af og overlever på: *"a quick response to new tastes and new trends...is so essential to long-term advantage in cultural industries"* (ibid., s. 296). Den kreative virksomheds overlevelse afhænger derfor også af, at der sker en genopfyldning af deres kreative ressourcer (Lampel, Lant og Shamsie 2000, s. 265). De skal hele tiden forny og fylde på deres kreative ressourcer. En måde at komme omkring det på er at indgå i stimulerende kreative miljøer (jf. afsnit om "Byen – hjemsted for kreative miljøer og netværk").

Sidst men ikke mindst, er markedet også hårdt på den vis, at sikring af IP-rettigheder (*Intellectual Property Rights*) kan være en af de få sikre økonomiske ressourcer for den kreative (Banks et al. 2000, s. 460). Sikring af rettigheder er i det hele taget et fællestræk, der går på tværs af de kreative brancher (Towse 2003, s. 171). Hertil er de kreative brancher tit afhængige af særlige distributionskanaler, hvilket skaber en *gatekeeper*-effekt og hårde odds for den kreative producent: For eksempel er det musikselskaberne, der bestemmer, hvad der skal udgives af musik, hvilket traditionelt set skaber et filter mellem den kunstneriske producent og forbrugeren (Towse 2003, s. 173). Samme billede tegner sig inden for fx billedkunst og spilindustrien. På "det kreative marked" er det således distributørerne, ikke producenterne, der sidder med magten og profitten (jf. Garnham 1990, s. 161-162). Det er også derfor, kreative iværksættere trives bedst i netværk, der sætter dem i forbindelse med de større aktører inden for deres branche (Leadbeater og Oakley 1999, s. 12, 32), som fx *publishers* i spilindustrien og andre distributører, der er afgørende for at få deres produkter solgt.

3.2.3 Hårde odds: Finansiering og investorer

Om end der ofte ikke er de store økonomiske risici ved at etablere sig inden for de kreative brancher, fordi der tit ikke skal større investeringer til end måske en computer med relevant software (jf. Banks et al. 2000, s. 458), så synes det særligt udfordrende at finde investorer for smv'ere inden for den kreative sektor (jf. DCMS 2007, s. 155, Vækstfonden 2007, s. 31).¹⁸ En af Leadbeater og Oakleys konklusioner er netop, at de kreative iværksættere har svært ved at skaffe finansiering, selv om det blot drejer sig om få midler. Dette er blandt andet en af årsagerne til, at de konkluderer følgende: *"Their businesses are often under-capitalised and lack the management skills and bargaining power to deal with national and international publishers and distributors. As a result many of these businesses do not realise their full potential for growth"* (Leadbeater og Oakley 1999, s. 19).

'Nobody knows'-faktoren kan sandsynligvis tilskrives en stor del af forklaringen på den manglende investeringslyst: Det giver selvfølgelig implikationer, at der ofte er stor usikkerhed omkring potentialet i efterspørgsel og afsætning af de kreative industriers produkter – i det hele taget at kunne forudsige de kreative/kulturelle produkters succes. Derudover kan man forestille sig, at 'art-for-art's sake'-faktoren også afskrækker nogle investorer, som må formodes kun at have øje for det økonomiske afkast og ikke "det kulturelle afkast" ved kreative produkter (jf. DCMS 2007, s. 156). Som nævnt tidligere er der en del virksomheder, der er meget små inden for de kreative brancher, hvilket synes naturligt i forhold til, at de har svært ved at finde risikovillig kapital.

3.2.4 Teknologiens fagre og farlige muligheder

På den ene side er globalisering og den teknologiske udvikling en del af de kreative industriers hastige udvikling. Mange produkter fra kreative industrier distribueres ofte igennem eller ved hjælp af teknologi: TV, DVD, internettet, satellit m.v. (jf. Lampel, Shamsie og Lant 2006a, s. 9). På den anden side er den teknologiske udvikling som fx internettet lige så meget 'en ven som en fjende'. Piratkopiering er fx et væsentligt problem for kreative industrier. Lampel, Shamsie og Lant påpeger: *"Technology in the creative industries has always been an enabler, rather than an end in itself. It is an enabler for the creation of content, but it is also a force that threatens the control and exploitation of content"* (2006a, s. 12).

¹⁸ Både i Danmark og på globalt plan har oplevelsesindustrien, hvor de kreative brancher hører under, endnu ikke fået megen opmærksomhed fra forskellige typer investorer som fx ventureinvestorer (Vækstfonden 2007, s. 14ff).

Teknologiens mange muligheder er dog på flere måder befordrende for de kreative brancher. Teknologiske fremskridt har været med til at bane vejen for distribution via internettet af små iværksætters produkter og aktiviteter (Leadbeater og Oakley 1999, s. 11). Et godt eksempel herpå er "Skallesangen", beskrevet nærmere i nedenstående tekstboks. Eksemplet illustrerer også meget fint, at vejen fra lokal ukendt person til global kendis kan være meget kort. Denne mulighed driver mange kreative: De lever med bevidstheden om, at med et "lucky punch" kan de blive verdenskendte og anerkendte for deres kreative evne (jf. Leadbeater og Oakley 1999, s. 22).

Skallesang hitter

Zinedine Zidanes velplacerede – men på mange niveauer uhensigtsmæssige – brystskalle mod Marco Materazzi i VM-finalen har inspireret til en sang, der nu nærmer sig toppen af de franske hitlister.

Sébastien Lipszyc fra La Plage Records i Paris, som producerer jingler til reklamefilm og lydeffekter til spillefilm, skrev sangen som en vittig kommentar til dramaet på grønsværen og sendte den til 50 venner på en e-mail. En halv time tog det ham at skrive "Coup de Boule" eller "Skallen".

Senere samme aften hørte Sébastien Lipazyc sin sang i radioen, og dagen efter begyndte de store pladeselskaber at ringe. Warner fik melodien for 45.000 euro (godt 335.000 kr.) og en hemmelig procentdel af salgstallet.

Siden er sangen distribueret til over 20 lande, og nummeret, som er baseret på afrikanske rytmer og beats, er nu et regulært sommerhit med omkvædet "Zidane, il l'a frappé, la Coupe, on l'a ratée." Hvilket betyder noget i retning af: "Zidane slog ham, turneringen – det glippede."

Til BBC siger Warners franske præsident Thierry Chassagne:

"Alt dette tog bare to uger – noget tilsvarende er aldrig sket i vores branche."

JyllandsPosten, 4. august 2006

3.2.5 Byen – hjemsted for de kreative miljøer og netværk

Byer af en vis størrelse er udgangs- og omdrejningspunkt for de kreative brancher. Det er her, de kreative stimulerende miljøer findes: *"Their skills and talents usually emerge from a creative community and they are sustained by a shared milieu. That is why cultural entrepreneurs congregate in cities: they provide the most creative milieu in which they can work"* (Leadbeater og Oakley 1999, s. 31). Byen og byens miljø som social arena og markedsplads spiller en afgørende rolle for de kreative brancher. Det er her, konsum og produktion af kreative produkter går hånd i hånd, og det er her, viden udveksles, genereres og sættes sammen på nye måder til gavn for den kreative og kunstneriske produktion og klynge-dannelser:

Modern cities are nothing if they are not creative. They are centres for the largest and most diverse audiences for the consumption of culture and, as a result, cities are also home to the *most productive clusters of cultural businesses*. Cities attract newcomers and outsiders; they are places where people and ideas mix and mingle. They are places where knowledge and ideas are created, tested, shared, adapted and disseminated. *Policy towards the cultural industries is largely for and about cities* (Leadbeater og Oakley 1999, s. 16, egne emfaser).

Byen, dens miljøer og tilbud bør således anses som et væsentligt politisk indsatsområde, når det gælder de kreative brancher – også selv om man er en dansk provinsby. Et vægtigt argument herfor er desuden, at de selv er flittige brugere af kultur, oplevelser og byens rum: *“The city, and especially the city centre and city fringe, acts as a complex of resources which cultural entrepreneurs readily utilise in their everyday working lives and in their pursuit of leisure and pleasure”* (Banks et al. 2000, 453; jf. også Leadbeater og Oakley 1999, s. 24).

Byen bruges også til at skabe og pleje netværk og kulturelle/kreative *sociale cirkler*, hvorigennem de kreative får kendskab til deres marked, potentielle kunder eller samarbejdsrelationer (Banks et al. 2000, s. 459). Netværksrelationer er i det hele taget essentielle for de kreative industrier: *“By resourcing and developing networks – simultaneously social and professional – cultural entrepreneurs safeguard existing initiatives, clients and projects while opening up the possibility for the forging of new cultural and economic opportunities – social ties in many ways drive the productive potential of the culture”* (ibid., s. 460 – egen emfase). Banks et al pointerer, at det derfor er vigtigt at have et begreb som **tillid** for øje, når det kommer til de kreative brancher: *“in a sector characterised by the need for dense social relationships, information transactions and ‘networking’, relations of trust are paramount to the solvency and creativity of the firm”* (Banks et al. 2000, s. 461, egen emfase). Tillid tager dog tid at opbygge, hvilket er grunden til, at netværksrelationer er vigtige. Banks et al’s undersøgelse i Manchester viste, at kreative iværksættere blandt andet brugte deres netværk til at finde tillidsfuld rådgivning via mentorer med branchespecifik erfaring. Netop branchespecifik viden fra ligesindede synes at være vital for de kreative iværksættere: *“Cultural entrepreneurs recognise they need business advice but they want it from peers with whom they can identify rather than from ‘men in suits’ with little knowledge of these new industries”* (Leadbeater og Oakley 1999, s. 18-19, egen emfase).

I det hele taget giver netværk og et kreativt miljø mulighed for kontakt til relevante ressourcer i stil med dem Porter lægger vægt på i sit klyngebegreb (jf. senere). Kreative miljøer genererer således vigtige *spillover*-effekter:

Creative communities can provide ideas, contacts, complementary skills, venues and access to market. They induce a process of intense rivalry and competition as well as promoting cooperation and collaboration. These communities are invariably formed within cities, often around hubs, universities, arts centres, managed workspaces or broadcasters (ibid., s. 25).

Samlet set er de kreative iværksættere/de kreative brancher et godt eksempel på, at nærhedsprincippet (klynger) spiller en afgørende rolle for deres overlevelse (jf. Leadbeater og Oakley 1999, s. 14, 32). Dette peger på, at byen og dens kulturliv og -miljø har en væsentlig betydning for at skabe gode klyngebetingelser for de kreative brancher. En særlig betingelse synes at være, at kreative klynger er afhængige af *fysiske* miljøer (ApEx 2007, s. 6). Som det påpeges i en analyse udgivet af *ApEx – Center for Anvendt Oplevelsesøkonomi* (2007), kan et dynamisk fysisk miljø med fordel have indbygget og understøtte flere forskellige funktioner i en kreativ klynge:

- Formidling/eksponering (i form af scener og udstillingsfaciliteter)
- Udfoldelse/"legepladser" (i form af værksteder, øvelokaler og lignende)
- Produktion/udøvelse (atelierer, kontorer, arbejdsrum, pladestudier etc.)
- Forretning/erhverv (erhvervslejemål, rådgivningsfunktioner, iværksætterforum)
- Faglig sparring/netværk (mulighed for at mødes med kolleger og andre kunstnere/kreative)
- Uddannelse/forskning (plads til viden- og kompetenceudvikling) (s. 58).

Herudover er det helt essentielt, at eventuelle lejemål er billige og fleksible (eftersom de kreative oftest ikke har særligt mange midler), at der mobiliseres risikovillig kapital, som kan bruges til at udvikle miljøet og skabe rammer for den kreative produktion, og at der sikres en gensidig vidensudveksling og inspiration samt adgang til relevante kompetencer (ibid. s. 58-59; jf. også Banks et. al 2000, s. 462).

Spørgsmålet er uvægerligt, hvilke andre betingelser for "kreativ klyngedannelse" der kan være attråværdige at forsøge at fremme, og hvordan man skaber en by, der tiltrækker og fastholder de kreative brancher. Det er et utroligt svært spørgsmål at svare på, idet det er svært at indfange, hvad det præcist er, der gør en by interessant og appellerende for de kreative brancher. Som Leadbeater og Oakley påpeger, bliver en "kreativ by" ofte beskrevet lidt florumvundet og i flygtige vendinger (1999, s. 31). På baggrund af studier i Sheffield,

Cardiff, Glasgow og Brighton anviser Leadbeater og Oakley nogle forholdsvis generelle faktorer til udvikling af et kreativt (by)miljø (1999, s. 34ff).

En "kreativ by" bør:

- have barer, caféer, *clubs* i socialiseringsøjemed
- skabe en åben, fri og livlig atmosfære – give rum for eksperimenter
- understøtte netværk, kommunikation og interaktion
- understøtte en bottom-up tilgang i udviklingen og tage udgangspunkt i eksisterende kreative miljøer
- udvikle strategier for et mix af konsum og produktion
- skabe en iværksætterkultur - og promovere rollemodeller
- understøtte kommercielle downstream-aktiviteter for den kreative produktion – tiltrække relevante værdikædeaktører såsom distribution, *publishers*, marketing og investeringer¹⁹
- tiltrække en broadcaster (tv-station) – det skaber efterspørgsel på en lang række kreative kompetencer
- tiltrække nye talenter – fx via uddannelsesmuligheder
- involvere forskellige aktører i den strategiske udvikling for at skabe ejerskab og lave "risiko-spredning", så udviklingen ikke afhænger af én eller få aktører

I forhold til uddannelsesmuligheder (næstsidste pind) er det interessant, at universiteterne ofte spiller flere roller i forhold til de unge kreative: Universiteterne fungerer *de/s* som uddannelsessted og inkubatormiljø, der udvikler de unges kreative talent, *de/s* som et fristed med muligheden for en periode i livet at få rum til kreative eksperimenter, og *de/s* som et sted, hvor fremtidige samarbejdspartnere træffes (Leadbeater og Oakley 1999, s. 21).

I forhold til det sidste punkt på listen, at 'flere aktører sammen bør trække læsset' i arbejdet med udviklingen af et kreativt miljø, er dette en pointe, som også bakkes op af et svensk studie af, hvordan man bedst får oplevelsesøkonomien styrket og udviklet. Ifølge Nielsén (2006) udvikles oplevelsesøkonomien bedst i et klyngesamarbejde, i et samspil mellem **FUNK** – Forskning, Uddannelse, Næringsliv (svensk for erhvervslivet) og Kultur. Nielséns pointe er, at disse fire sektorer bør arbejde sammen om at styrke og skabe tilvækst i oplevelsesøkonomien – både på nationalt og lokalt niveau. Det offentliges rolle er i den forbindelse at stimulere og sikre samarbejde, hvor alle betragter sig som en vigtig del af et helhedssystem (2007, s. 21, 25).

¹⁹ I nogle kreative brancher er det essentielt at have en *publisher*, der kan distribuere ens produkter. Det er fx tilfældet inden for spilindustrien.

3.2.6 Opsummering af karakteristika

Ud fra ovenstående studier kan fremhæves følgende indsigter om de kreative branchers karakteristika: Kunstnere og andre kreativt producerende hviler i deres kreative kerne og faglighed og agerer som følge heraf ud fra et særligt *mindset* og en særlig måde at tilgå tingene på. Oftest motiveres de ikke af en udsigt til økonomisk vækst og en voksende organisation. Mange ønsker at forblive små, så de kan beholde den kreative frihed. Som en følge heraf, eller måske snarere som et symptom herpå, ligger det også fjernt for mange af dem at tænke i *business*. De mangler ofte forretningsmæssig indsigt og merkantile kompetencer, og de henvender sig ikke i nogen særlig grad til de etablerede offentlige servicesystemer for at finde støtte, men gør hellere brug af det *personlige* netværk for at finde branchespecifik rådgivning. Tillid er derfor et nøgleord.

Netværksrelationer er særligt nødvendige for de kreative, eftersom de har brug for relevante ressourcer og viden til at agere på et marked, der er kendetegnet af hård konkurrence, og hvor det er svært at forudsige, hvad der vil have succes og kan afsættes, hvorfor det derfor også kan være svært at overbevise investorer om at stille risikovillig kapital til rådighed til en eventuel ny koncept- eller produktudvikling. De kreative industrier må derfor hele tiden være *cutting-edge*, samtidig med at de agerer i en virkelighed, hvor sikkerhed af rettigheder (IP m.m.) er afgørende, og hvor de teknologiske muligheder både er en ven og en fjende. De kreative brancher synes hele tiden at balancere mellem nødvendigheden af at gøre forretning og kunne bibeholde kreativ frihed (jf. Lant, Lampel og Shamsie 2000, s. 265). Appendiks 4 præsenterer en sammenfatning af Justin O'Connor med fokus på, hvordan kreative industrier adskiller sig fra mere traditionelle industrier.

Byen som naturligt hjemsted for de fleste kreative miljøer og netværksforbindelser spiller en rolle i udviklingen af de kreative brancher. Her kan de komme i kontakt med relevante ressourcer, kompetencer og fysiske kreative miljøer til gavn for kreative klyngedannelser. Udviklingen af kreative miljøer er en kompleks disciplin, der blandt andet bør involvere aktører på tværs af forskning, uddannelse, erhverv og kultur, som sammen arbejder for at udvikle de kreative brancher og oplevelsesøkonomien.

3.3 Iværksætteri - kritiske faktorer og ressourcer

3.3.1 Koblingsmodellen: Lokal erhvervsudvikling og faktorer for iværksætteri

Henrik Herlau og Helge Tetzschner (1999) har udviklet *Koblingsmodellen* til forståelse for, hvilke faktorer der skal være til stede for at skabe erhvervsudvikling på lokalt niveau i form af iværksætteri. Med forfatternes egne ord skal modellens force ses i forhold til at kunne påpege udviklingsmuligheder og eventuelle barrierer for erhvervsudvikling: *"Denne model anvendes til at karakterisere lokalsamfundspotentiale og barrierer for en lokal erhvervsudvikling, der betyder, at lokalsamfundet skaber det antal arbejdspladser, man ønsker"* (s. 58). Modellen er udviklet på baggrund af empiriske studier i Nordirland, London, Luleå i Nordsverige, Slagelse, Nordsjælland og grønlandske lokalsamfund (ibid.).

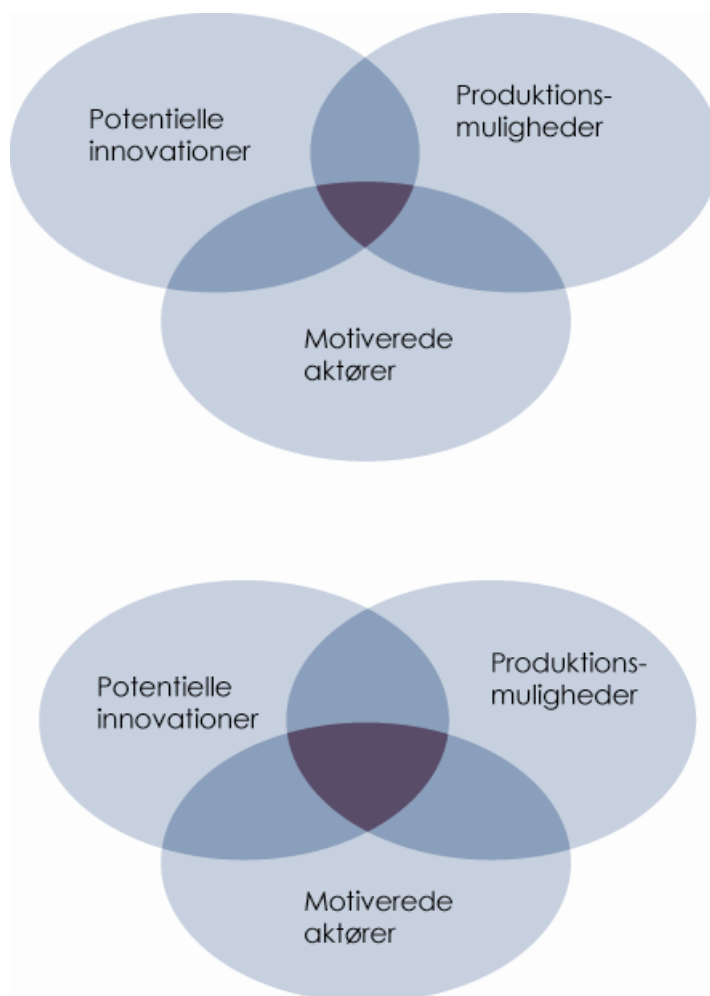
Herlau og Tetzschner har en bredere tilgang til lokalsamfundsudvikling end det, at den blot er af økonomisk karakter. De arbejder med begrebet *initiativudvikling* (s. 30, 58). Denne initiativudvikling skabes i samspil mellem potentielle innovationer, produktionsmuligheder og motiverede aktører, hvor sidstnævnte udpeges som den vigtigste faktor (s. 30). Disse tre faktorer er centrale for iværksætteri, som fremmes ved at styrke *koblingerne* imellem de tre faktorer.

Herlau og Tetzschner forklarer deres model således:

Koblingsmodellen er meget enkel. I person/idétankegangen er det samme person, der ejer innovationen (produktidéen), finder produktionsmuligheden og samler viden for sig selv, leder firmaet og (ofte) knækker halsen. Sådan er denne koblingsmodel ikke! Her skilles funktionerne ad. Og der opstår pludselig den mulighed, at der kan være mange produktidéer, mange aktører, mange produktionsmuligheder samt mange koblingsmuligheder – såfremt retten til viden er fælles. Koblingen bryder med de sædvanlige begrænsninger (s. 62).

Med modellen lægges der op til, at der bør satses på udviklingsaktiviteter til gavn for en tættere kobling og et tættere samarbejde på tværs mellem uformelle og løse netværk i lokalsamfundet. Der bygges således på en netværkstankegang, hvor essensen er, at aktører, som formår at sammenbinde og stimulere netværk af virksomheder, spiller en afgørende rolle for lokalsamfundet og dets mulighed for at have *"en stor*

iværksætterkompetence” (Hull og Hjern i *ibid.*, s. 62). Netværk er med andre ord det, der driver hjulene i iværksætteri, og det, som er omdrejningspunkt for koblingsmodellen.



Figur 4: Koblingsmodellen (Herlau og Tetzschner 1999, s. 63).

Modellen illustrerer, at jo større fællesmængde der er mellem de tre faktorer, jo mere værditilvækst kan der skabes i lokalsamfundet i form af iværksætteri. Det implicerer dog, at *alle* tre faktorer skal være til stede og i spil. Fællesmængden understøttes af mulige handlingsfelter (de lysegrå felter), der er de egentlige koblinger mellem faktorerne. Disse faktorer, som udgøres af de tre cirkler, skal forstås som nogle strukturelle betingelser (i tid og rum) (s. 63-64). Hvis man vil analysere sig frem til mulige udviklingsaktiviteter for iværksætteri i en kommune, peger denne model således på, at man dels bør kigge nærmere

på strukturelle betingelser inden for de tre faktorer, og dels på, hvordan samspillet mellem dem kan videreudvikles. Det forstås således også, at en kommunes erhvervsfremmeindsats skal tage alle tre faktorer til indtægt – også i en indsats for de kreative brancher.

Det er ifølge modellen på den måde afgørende, hvordan får man koblet faktorerne sammen, og det er derfor relevant at undersøge, hvordan man får understøttet netværksrelationer og mobiliseret iværksættere – både de *potentielle*, der går med lysten til at gå iværksættervejen, og dem, der måske endnu ikke har tænkt det at drive egen virksomhed som en mulig levevej – samtidig med, at man sikrer, at de har relevante produktionsmuligheder. I forhold til *produktionsmuligheder* antages det på baggrund af en tolkning af kilden, at det både drejer sig om fysiske faciliteter såsom arbejdsværksteder, lokaler og tekniske ressourcer, men også menneskelige ressourcer i form af relevant arbejdskraft og videnressourcer. Faktoren *potentielle innovationer* synes mest u håndgribelig empirisk set, men essensen synes at være, at den gode produkt- eller projektidé er nødvendig for at skabe innovation, og at der er nogen, der skal tænke idéen højt og dele den med andre, hvilket gør netværksrelationer vigtige og som nævnt omdrejningspunkt for modellen.

Med udgangspunkt i modellen kan man i forhold til diskussionen om kreative iværksættere pege på, at det kommunale erhvervsfremmesystem med fordel kan arbejde for at styrke netværksrelationer mellem de kreative iværksættere og også andre aktører fx traditionelle industrier og kulturinstitutioner, både fordi det positivt styrker koblingerne imellem de tre faktorer, men også fordi kreative iværksættere synes afhængige af netværk for at udvikle deres marked, samarbejdsrelationer m.m. De kreative iværksætteres afhængighed af fysiske kreative miljøer sigter på, at erhvervsfremmesystemet i særlig grad må have øje for koblingen mellem de kreative iværksættere og faktoren *produktionsmuligheder* fx i form af iværksætermiljøer med adgang til tekniske faciliteter, værksteder eller arbejdsrum. Dette vil således i teorien medføre resultater i forhold til en øget iværksættergrad, især hvis der bliver suppleret med netværksaktiviteter, der kan understøtte innovationsmuligheder.

Koblingsmodellen præsenteres af Herlau og Tetzschner som *en analytisk referenceramme*. Modellen er dog meget overordnet, da den ikke giver kritiske parametre at sigte efter under de enkelte faktorer og handlingsfelter. Koblingsmodellen vil derfor ikke blive anvendt med et teoriefterprøvende sigte i dette speciale, men som indspark til en analyseramme for de udvalgte cases – med fokus på, hvilke overordnede faktorer der skal i spil, og hvilke barrierer der skal overvindes, hvis man vil fremme iværksætteri inden for den kreative sektor.

3.3.2 Iværksætteri med en evolutionsteoretisk optik

Et yderligere bud på, hvordan man skal understøtte iværksættere, finder man blandt andet i evolutionsteori, som er en retning inden for det organisationsteoretiske paradigme. Den amerikanske professor ved University of North Carolina Howard E. Aldrich er en nøgleperson inden for denne teoretiske tilgang til organisationsudvikling. I en artikel udarbejdet i samarbejde med Martha A. Martinez påpeger han, at det synes uomtvisteligt, at selv om der er utroligt mange, der forsøger sig som iværksættere, er det ikke mange, der formår at skabe længevarende (læs: levedygtige) virksomheder. Det betyder, at viden om, hvorfor og hvordan iværksættere overlever, fortsat er en stor forskningsmæssig udfordring (2001, s. 41).

Aldrich og Martinez understreger, at iværksætterprocessen er kompleks og kaotisk, og at dens faser ikke altid er lette at adskille fra hinanden. Iværksættere gennemgår ideelt set denne proces: Fra den første idé om at ville starte virksomhed til udragningsperioden, hvor man er vordende iværksætter til virksomheden opstartes til virksomheden egentlig er etableret (fig. 5). Dette er en proces, som ifølge et amerikansk studie i gennemsnit tager 29 måneder (Carter et al. i Aldrich og Ruef 2006, s. 66-67).



Figur 5: Iværksætterprocessen (Reynolds i Aldrich og Ruef 2006, s. 66, Aldrich og Martinez 2001, s. 43)

Omdrejningspunktet i evolutionsteori er fire generiske, ofte simultane processer, som forklarer udvikling og forandring i enhver virksomhed/organisation: *variation*, *selektion*, *bibeholdelse* og *kampen for ressourcer* (2006, s. 16ff). Udgangspunktet for at forstå essensen i de fire begreber er *variation*, som beskriver, at enhver organisation enten bevidst eller på grund af udefrakommende årsager, som organisationen ikke er herre over (fx uheld), løbende må opsøge fx løsningsmuligheder til problemstillinger. I en medfølgende *selektionsproces* udvælger og prioriterer organisationen imellem flere variationsmuligheder, hvilket skaber udvikling og forandring i fx strukturer, rutiner og kompetencer i organisationen. Udvalgelseskriterierne er ofte givne på forhånd: "*Selection criteria are set through the operation of market forces, competitive pressures, the logic of internal organizational*

structuring, conformity to institutionalized norms, and other forces" (ibid. s. 21). *Bibeholdelse* - i mangel af et bedre dansk ord for det engelske ord *retention* – går på de standardiserings-, specialiserings- og institutionaliseringsprocesser, der finder sted, når virksomheder forsøger at opretholde og reproducere de valgte variationer med henblik på at opretholde virksomheden og høste frugten af fx den valgte løsning. "*Without the constraints on variation provided by retention mechanisms, gains from selected variations would rapidly dissipate*" (ibid. s. 23). Hertil er det væsentligt at forstå, at processerne hele tiden er præget af, at der "kæmpes" på grund af *knappe ressourcer* i form af fx tid og penge – ikke kun i den pågældende organisation, men også mellem organisationer og mellem populationer.

Iværksættere er selvfølgelig også underlagt de fire processer. De har brug for specifikke ressourcer for i det hele taget at blive iværksættere og for at overleve som virksomhed. De har blandt andet brug for kompetencer til at kunne finde mulige løsninger og udvælge de rigtige løsninger for deres virksomhed. Aldrich og Martinez har sammenfattet, hvilke ressourcer en iværksætter må være i besiddelse af, hvis vedkommende succesfuldt skal etablere sig som virksomhed – med andre ord, for at få en idé transformeret til en levedygtig organisation. Det drejer sig om personlige ressourcer (*human capital*), finansielle ressourcer (*financial capital*) og sociale ressourcer (*social capital*) (2001, s. 45). Personlige ressourcer forstås her som viden og indsigt til gavn for iværksætterprocessen. En del af den viden, iværksætteren har brug for, er almenmenneskelig: "*A fair amount of human capital can be easily obtained from the socialization process experienced by all individuals in a particular society*" (2001, s. 45). Anden relevant viden for iværksætteren kan vedkommende opnå fra fx fagblade, online-databaser, eksperter, ansættelse af folk med relevant brancheviden og egne erfaringer fra tidligere ansættelser (ibid.). Generelt er de tre vigtigste kilder til relevant viden for iværksætteren egne erfaringer fra tidligere ansættelser, råd fra eksperter og selve det at imitere eller kopiere andres måde at gøre tingene på (Vesper i Aldrich og Martinez 2001, s. 45). Sidstnævnte videnskilde refererer til det forhold, at selv om iværksætteren har personlig viden at trække på, må vedkommende ofte improvisere og prøve sig frem i sit arbejde for at etablere en virksomhed (Aldrich og Martinez 2001, s. 45). Derfor er det en fordel for iværksætteren at besidde egenskaber såsom et optimistisk sind og selvtillid (jf. Aldrich og Ruef 2006, s. 62).

Iværksætteren skal overordnet løbende have adgang til forskellig relevant viden og forskellige typer kompetencer at trække på, samtidig med vedkommendes personlighed og kompetencer har betydning for iværksætterprocessen. Dette forhold har indflydelse på,

hvordan en hensigtsmæssig erhvervsindsats bør organiseres og gives af indhold for at mobilisere og understøtte de kreative iværksættere bedst muligt (jf. senere).

En interessant pointe er, at iværksættere er underlagt et pres i forhold til, hvordan man *plejer* at gøre tingene i det netværk, hvor vedkommende "henter" viden og sine ressourcer:

Nascent entrepreneurs depend on sources of knowledge that often carry strong pressures towards conformity. For example, experts advice nascent entrepreneurs to sustain successful traditions within a population. In addition local constraints intensify the pressure on founders to borrow from existing forms. For example, resource providers treat new ventures that resemble old ones more generously than innovative ventures...Paradoxically, the most informed and well-connected nascent entrepreneurs might have the greatest difficulty in breaking away...Many innovative organizations, of course, will be short lived (Aldrich og Ruef 2006, s. 80).

Det kan således have afgørende konsekvenser, hvis man er kreativ og nytænkende og måske ligger inde med skæve ideer, der ikke "passer" ind i normen eller i praksis for, hvad der erfaringsmæssigt virker bedst. Der er således grund til at tro, at de kreative, nytænkende med skæve ideer, ikke har det let som iværksættere, idet deres eksistensgrundlag netop er at være innovative og levere noget, der ikke har været set på samme måde før (jf. s. 36). Heri finder man måske også en grund til, hvorfor nogle kreative iværksættere har det svært med at etablere sig som bæredygtige virksomheder. Deres produkter kan nemlig have en karakter, som investorer ikke har erfaringer med og dermed ikke er interesseret i at investere i.

I forhold til finansielle ressourcer er det et kritisk punkt for langt de fleste iværksættere, hvilket også betyder, at de begynder meget småt – og ofte også forbliver små (Aldrich og Ruef 2006, s. 83-84). At skaffe midler til virksomheden er en stadig kamp, som på vejen kan give nederlag, der til sidst bliver årsagen til, at iværksætteren opgiver. At skaffe finansielle ressourcer kan være et hårdt pres for iværksætteren, og som det blev pointeret tidligere, er det også et kritisk punkt for den kreative iværksætter.

Helt afgørende for iværksætteren er den sidste gruppe af de tre kategorier af ressourcer – de sociale ressourcer – hvor det kraftigt bliver pointeret, at iværksættere udvikler sig og overlever på grund af deres *sociale netværk*. Personlige netværk er således meget værdifulde og bør ideelt set bestå af forskelligartede aktører (Aldrich og Ruef 2006, s. 68-69).

På den vis har iværksætteren mulighed for at opnå viden og adgang til kapital, investorer, kunder og leverandører (Aldrich og Martinez 2001, s. 47). Det er dog ikke alle, der umiddelbart har de rigtige kontakter: Moderatorer eller formidlere i en eller anden form, fx ventureselskaber, kan derfor spille en vigtig rolle for iværksætteren: *"Not all nascent entrepreneurs have direct linkages with people who may be important for their needs. Indirect links with people in advantageous social locations can be created through the work of brokers"* (Aldrich og Martinez 2001, s. 48). Det handler således om, at iværksætteren anvender sit netværk hensigtsmæssigt og samtidig er åben over for kontakter, der kan have en formidlende rolle til relevante ressourcer for iværksætteren.

Den evolutionsteoretiske tilgang til iværksætteri giver således en for forståelse af, hvilke kompetencer og forudsætninger iværksættere bør have eller tilegne sig for at lykkes i deres iværksætterproces og som etableret virksomhed. Ideelt set er rammebetingelser, der understøtter og gerne tilvejebringer de tre former for ressourcer – personlige, finansielle og sociale – værd at efterstræbe i en erhvervsfremmeindsats. Det er i forbindelse med de kreative iværksættere interessant at få belyst, hvilke behov for ressourcer de konkret har, og om de har brug for nogle typer af ressourcer mere end andre. Det kan give vigtige retningslinier i forhold til, hvordan det kommunale erhvervsfremmesystem bør designe deres tilbud og rådgivning til kreative iværksættere. For eksempel påpeger studierne af de kreative industrier, at det er væsentligt for dem at sikre IP-rettigheder og eventuelt også viden om og adgang til alternative distributionsformer, det vil sige en styrkelse af deres personlige ressourcer. Sådanne indsigter giver vigtige retningslinier for, hvordan det kommunale erhvervsfremmesystem bør designe deres tilbud og rådgivning til kreative iværksættere

3.4 Klyngedannelse – faktorer og redskaber

Klynger er vigtige for regional udvikling – de betyder oftest arbejdspladser, et dynamisk erhvervsmiljø og økonomisk udvikling. De synes at være værd at stræbe efter, opdyrke og understøtte (jf. s. 15). Spørgsmålet er, hvordan man designer, skaber gunstige vilkår for og vedligeholder klyngedannelser, og hvordan man får positive gensidige effekter imellem en klyngedannelsesindsats og en iværksætterindsats. Dette afsnit vil finde nogle svar på ovenstående spørgsmål i den amerikanske professor i Business Administration Michael Porters konkurrencedygtighedsteori, suppleret med et evolutionsteoretisk perspektiv præsenteret af Olav Sørensen, hvilket bibringer til en forståelse af, hvad de centrale

betingelser for klyngedannelse er. Fokus vil således være på, hvilke faktorer/instrumenter der skaber klynger, og hvordan det offentlige kan understøtte klyngedannelser og -udvikling.

3.4.1 Porter og klyngebegrebet

Porters konkurrencedygtighedsteori, der er udviklet på baggrund af empiriske studier og offentliggjort i bogen *"The Competitive Advantage of Nations"* (1990/1998), præsenterer antagelser om, hvordan erhvervsudvikling (særligt i udviklede lande) kan styrkes på nationalt, regionalt og kommunalt niveau: Hvad er det for nogle betingelser, der er befordrende for virksomheder og deres konkurrenceevne, og som dermed kan styrke en generel økonomisk udvikling, samt hvordan kan det offentlige skabe understøttende rammebetingelser. Klyngebegrebet er helt essentielt i konkurrencedygtighedsteorien. Porter definerer klynger således:

Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g. universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate (Porter 2000, s. 15).

Virksomheder i en klynge har både *vertikale* (leverandører og kunder) og *horisontale* relationer (videns- og uddannelsesinstitutioner, brancheorganisationer, tænketanke m.m.), der på forskellig vis bidrager med fx viden, uddannelses- og opkvalificeringstilbud, teknisk support m.v. til gavn for klyngens udvikling (Porter 1990/1998 s. 149; 2000 s. 16-17). I forhold til kreative iværksættere synes det her relevant også at tilføje kulturaktører, fx i form af kulturinstitutioner, som både kan fungere vertikalt (som eksempelvis køber af produkter og processer eller leverandør af knowhow) og horisontalt i klyngen (eksempelvis som sparringspartner). Det kan være svært at definere grænserne for en klynge, og Porter understreger da også, at det handler om at forstå og se de konkurrencestyrkende links eller *spillovers* (fordele) mellem virksomhederne og institutionerne inden for en given klynge: *"The strength of these "spillovers" and their importance to productivity and innovation often are the ultimate boundary-determining factors"* (Porter 2000, s. 17). *Spillovers* er på den vis et vigtigt begreb til forståelsen af klyngers dynamik. Essensen i klyngebegrebet er, at virksomheder placerer sig i *nærheden* af hinanden og andre relevante aktører, fordi geografisk nærhed genererer *spillovers*, som forbedrer virksomhedernes produktivitets- og konkurrenceevne. Der er med andre ord store fordele forbundet med at være en del af en klynge, som også går ud over umiddelbare økonomiske incitamenters såsom lavere transaktionsomkostninger:

Clusters suggest that a good deal of competitive advantage lies *outside* companies and even outside their industries, residing instead in the locations at which their business units are based... cluster thinking suggests that companies have a tangible and important stake in the business environments where they are located in ways that go far beyond taxes, electricity costs, and wage rates. The health of the cluster is important to the health of the company (Porter 2000, s. 16, original emfase).

Der skal hertil bemærkes, at eftersom økonomiske incitamenter ofte er nedtonet hos de kreative industrier, er det nærliggende at antage, at klyngedannelse inden for disse brancher ej heller kan tilskrives et fokus på lavere transaktionsomkostninger, og at man derfor må kigge mod andre forklaringsfaktorer, hvilket Porter netop lægger op til.

Ifølge Porter skal forklaringen til klyngedannelse findes i konkurrenceforbedrende forhold, der overordnet set kan inddeles i tre forskellige faktorer eller typer af fordele, der skærper konkurrencedygtigheden i klyngen: 1) produktivitetsforbedrende fordele, 2) innovationsforbedrende fordele og 3) fordele i forhold til stimulering af nye virksomheder. Alle fordele er delvist afhængige af den geografiske nærhed i klyngen, som giver mulighed for *face-to-face* interaktion, personlige relationer og netværksrelationer mellem klyngemedlemmerne (jf. *ibid.*, s. 21ff).

En bedre produktivitet må gå på mindskede omkostninger, kunne man fristes til at tro, men da globaliseringen har minimeret fx kommunikations- og transportomkostninger af forskellig art, er dette ifølge Porter ikke den primære produktivitetsfremmende faktor for konkurrencedygtighed i klynger, hvilket også blev indikeret i ovenstående citat. Fordelene ligger snarere i virksomhedernes mulighed for god adgang til fx specialviden, kvalificeret arbejdskraft og relevante informationer om lokalområdet og/eller markedet. I og med det er pointeret, at kreative virksomheder oftest består af 1-2 mandsvirksomheder, skal adgangen til kvalificeret arbejdskraft i forbindelse med kreative klynger snarere ses som adgang til relevante kompetencer fx i form af (andre) freelancere og samarbejdspartnere end adgang til deciderede nye medarbejdere.

Herudover kan det ifølge Porter også have en værdi for nogle industrier, at man på grund af den geografiske nærhed har mulighed for fælles markedsføringsaktiviteter i fx branchemagasiner, på messer m.m., ligesom det også kan være en fordel, at eventuelle kunder kan besøge mange firmaer inden for klyngen på én gang (*ibid.*). Et dansk eksempel er "Silkeborg – Bilernes By", hvor bilforhandlerne i Silkeborg ved hjælp af fælles

markedsføring har fået skabt sig et image om, at hvis man skal købe bil, så bør man tage til Silkeborg, hvor der er en flerhed af forhandlere samlet på ét sted. I forhold til oplevelsesøkonomi er det værd at bemærke, at Porter også fremhæver sammenhængen mellem komplementære produkter eller services. Han bruger det eksempel, at en turists oplevelse af en ferie både afhænger af fx attraktionernes, hotellets, transportens og restauranternes kvalitet. Forskellige enheder i en given klynge kan således være gensidigt afhængige af hinanden og dermed påvirke produktiviteten positivt (og negativt) i klyngen.

Produktiviteten kan dog også forøges som følge af lokal rivalisering og *"peer pressure"* internt i klyngen: *"Pride and the desire to look good in the local community motivate firms to attempt to outdo each other"* (ibid., s. 23). I forhold til kreative iværksættere kan det tilføjes, at jagten efter "det nye", det at være *"creatively relevant"* imellem ligesindede (jf. s. 36) måske i særlig grad gør lokal rivalisering til en produktivitetsfremmende faktor i kreative klynger.

I forhold til faktoren *innovation* giver "medlemskab" af en klynge ofte bedre mulighed for hurtigt at få indsigt i nye kundebehov og ny teknologi. Nærheden til andre industri-relevante virksomheder, leverandører, universitetsenheder m.v. giver mulighed for adgang til ny viden og indsigter, som kan give et forspring i en konkurrencesituation (2000, s. 23). Innovation er her tænkt både i forhold til nye produkter, nye produktionsmåder, nye markedsføringsmuligheder og identifikation af nye målgrupper (Porter 1990/1998, s. 70). En forbedret innovationsevne er således en *spillover*-effekt af at være en del af en klynge. En mulig *spillover*-effekt, hvad innovationsfaktoren i en kreativ klynge angår, er, at medlemmerne som følge af en fysisk nærhed har mulighed for at inspirere hinanden og at opfange tendenser, der kommer deres innovationsevne og kreative produkt til gavn. For at være *"creatively relevant"* og i stand til at levere "det nye", kan det på den baggrund synes særlig relevant for kreative iværksættere at være en del af en klynge.

Ifølge Porter består den tredje konkurrenceforbedrende faktor i, at en klynge skaber grobund for etablering af nye virksomheder, da klyngen giver gode muligheder og fordele for iværksætteri:

The existence of a cluster signals an opportunity. Individuals working somewhere in or near the cluster more easily perceive new gaps in products, services, or suppliers to fill. Having these insights, these individuals more readily leave established firms to start new ones aimed at filling the perceived gaps...Needed

assets, skills, inputs, and staff often are readily available at the cluster location and are assembled more easily here (2000, s. 24).

I det hele taget har en klynge forholdsvis lave *entry og exit barriers* for nystartede virksomheder. I klyngen er der ofte et lokalt marked og andre succesrige nyetablerede virksomheder, der kan aflede positive *spillover*-effekter, og som betyder noget i en afvejning af risici ved at blive selvstændig. Iværksætteren vælger derfor ofte at blive i det lokalsamfund og den klynge, som vedkommende kommer fra og har et personligt etableret netværk i. På den anden side er iværksætteri gavnligt for klyngen, da iværksættere fx i form af *spin-off* virksomheder ofte bidrager med ny innovation og dynamik (ibid., s. 24).

Ud fra et evolutionsteoretisk perspektiv bakkes Porters betragtninger op. Sørensen (2003) understreger, at en væsentlig årsag til klyngedannelse netop er, at iværksættere ikke flytter langt væk, da de har brug for *spillover*-effekterne ved at indgå i en klynge. Som det blev præsenteret i afsnit 3.3.2 om faktorer for iværksætteri ud fra et evolutionsteoretisk synspunkt, så er det afgørende for iværksættere at have adgang til ressourcer og viden af forskellig art fx i form af adgang til arbejdskraft, kapital og markedsinformationer. Netop denne afhængighed af relevante ressourcer er årsag til klyngedannelse, især i klynger hvor et økonomisk effektivitetsrationale ikke synes at kunne forklare klyngedannelsen (s. 514). Virksomheder inden for samme branche lægger sig i geografisk nærhed af hinanden, fordi det er afgørende for iværksættere at få branchespecifik viden både i forhold til at få identificeret og udviklet sin forretningsidé og etableret sin virksomhed (ibid.). Argumentet er således, at

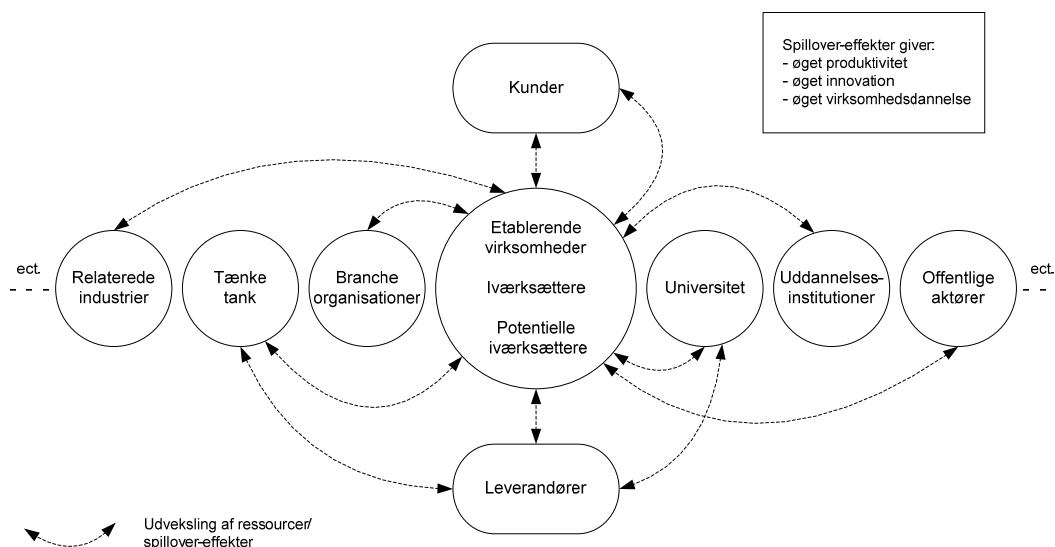
industries cluster because entrepreneurs find it difficult to access the information and resources they require when they reside far from the sources of these valuable insights. Since existing firms often represent the largest pools of these important factors, the current geographic distribution of production places important constraints on entrepreneurial activity. As a result, new foundings tend to arise in the same areas as existing ones, and hence reproduce the industrial geography (s. 513).

I evolutionsteorien betones de *sociale relationer* som en meget determinerende faktor for iværksætterens aktiviteter. De sociale relationer har på den måde forklaringskraft i forhold til, hvorfor klynger ser ud, som de gør: Det er nemlig ikke helt tilfældigt, hvilken form personlige netværk tager. Det er helt naturligt, at folk mest interagerer med ligesindede, der bor i nærheden og har nogenlunde samme baggrund og interesser (s. 515). Det er dog vigtigt for

iværksætteren og den øvrige klynge, at disse relationer er forholdsvis tætte, så der skabes en vis tillid og udveksling af viden; ressourcer, som iværksætteren har hårdt brug for i opstartsfasen, hvilket er et forhold som også synes karakteristisk for de kreative iværksættere jf. s. 34.

Grundlæggende kan de sociale relationer forklare, hvorfor iværksættere typisk udspringer fra en branche, de tidligere har begået sig i: *"Entrepreneurs primarily arise from within an industry because few outsiders have the deep social networks necessary to recognize new opportunities in the industry and to mobilize the intellectual, financial and human capital to realize their vision"* (s. 524, egen emfase). Heri ligger også en forståelse for, hvad der danner *spin-offs*. Ud fra denne tankegang bør policymagere arbejde på at tiltrække store succesfulde virksomheder til regionen, som kan modne industrien og skabe dynamik (s. 525). Sorensen påpeger, at nogle af de tiltrukne virksomheders medarbejdere på et tidspunkt vil etablere sig som selvstændige og dermed danne 2. generationsvirksomheder og så fremdeles, hvilket betyder, at så snart en sådan iværksætterproces er opstartet, vil klyngen kunne opretholde sig selv (ibid., s. 525). En selvforstærkende spiral er således sat i gang. Både ud fra Porters og Sorensens pointer kan man hævde, at klynger er en væsentlig forudsætning for iværksætteri, og at iværksætteri forstærker klynger, og at det derfor er attråværdigt at skabe gode forhold for såvel klynger som iværksætteri, fordi det vil skabe gensidige positive synergier.

Som opsummering af Porters klyngebegreb præsenteres på næste side figur 6, som illustrerer et tænkt eksempel på, hvordan klyngemedlemmer på forskellig vis udveksler ressourcer på kryds og tværs af horisontale og vertikale relationer i klyngen, hvilket skaber *spillover*-effekter til gavn for det enkelte medlem og klyngen som helhed. Dette betyder alt i alt konkurrenceforbedrende forhold ved at være en del af en klynge.



Figur 6: Klyngebegrebet

I det hele taget betyder en velfungerende klynge i teorien væsentlige fordele i forhold til iværksætteri, produktivitet og innovationsevne, som er svære at finde og matche for virksomheder uden for den pågældende klynge (ibid., s. 21). Som Porter også formulerer det, er en klynge et system af gensidigt forbundne virksomheder og institutioner, der tilsammen er mere end summen af de enkelte virksomheder (ibid.).

Selvom nogle af Porters pointer bør bøjes i forhold til de kreative industriers karakteristika, er der stadig en række overordnede betragtninger om klyngedannelse, som synes relevante at forholde til de kreative industrier. Her tænkes især på det faktum, at de kreative brancher agerer i en hård konkurrencesituation og oftest udvikler relativt svært vurderbare produkter og kompetencer, hvilket betyder, at det er en fordel at have føling med tendenser, nye impulser og stemninger, hvad medlemskab af en klynge netop kan tilvejebringe.

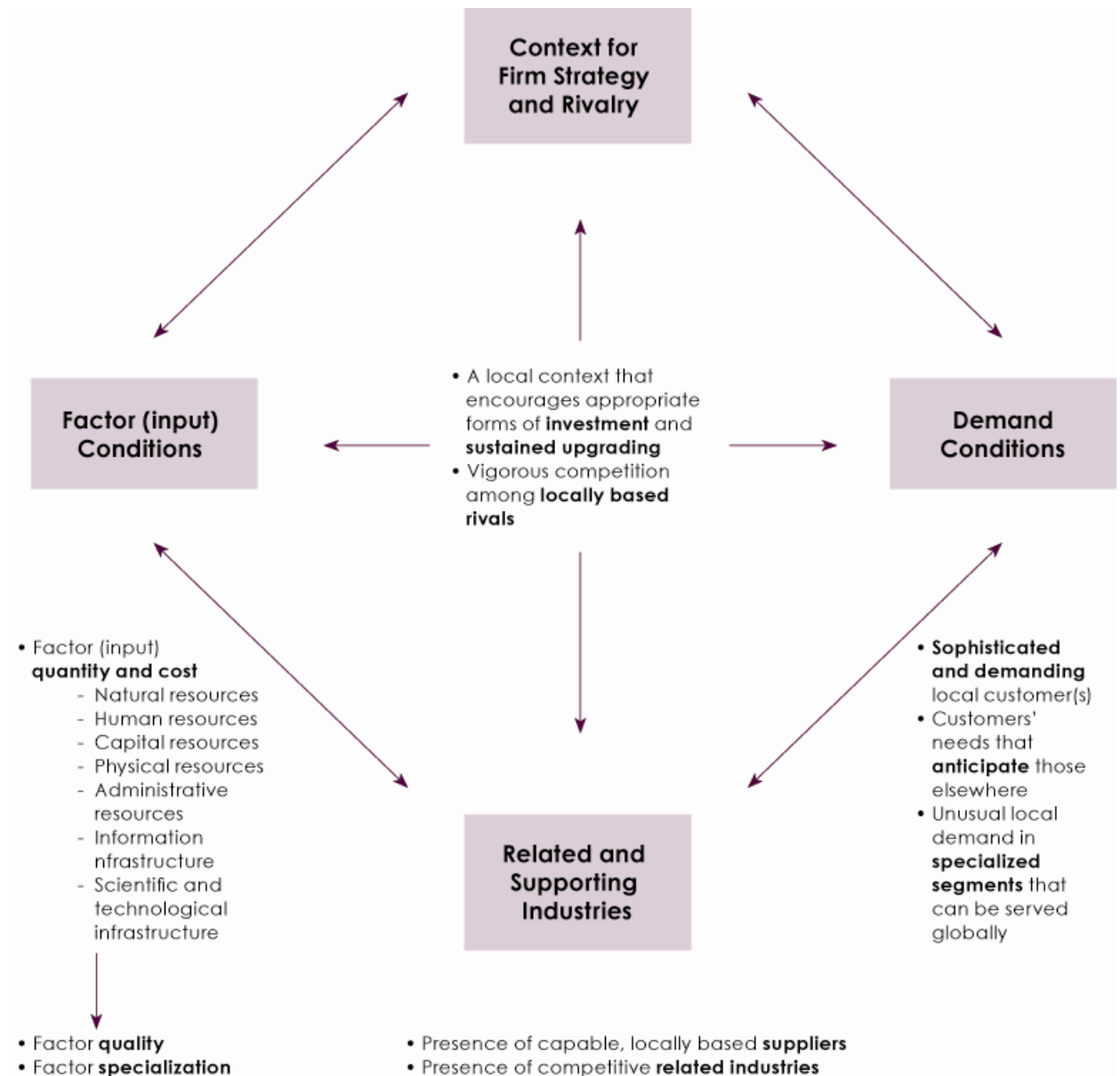
I forbindelse med kreative iværksættere må det dog bemærkes, at Porters og Sorensens pointe om, at iværksætteren oftest bliver i sin "lokale klynge" muligvis ikke har helt samme primat i forhold til de kreative industrier som ved klyngedannelse inden for andre typer industrier. I en analyse af det nordjyske vækstlag blev det eksempelvis påpeget, at mange talenter flytter væk fra Nordjylland, fordi der ikke findes et passende udbud af de kreative miljøer og uddannelsesmuligheder, de ønsker (ApEx 2007), hvilket indikerer, at relationen til et lokalsamfund eller den lokale klynge trods alt kan have mindre betydning for en kreativ

iværksætter, da vedkommende oftest vil søge til større byer, miljøer og netværk, der kan stimulere deres specielle kreative talent (jf. afsnit 3.2.5). Dette skal ses i lyset af, at det for kreative iværksættere ofte synes en *livsstil* at være uafhængige/selvstændige, og at de drives af en indre trang til at ville *skabe* og udtrykke sig; en trang, der således synes stærkere end relationen til lokalområdet, hvor de personlige netværk og lokale klynger findes, som ellers ifølge Porter og Sørensen giver store fordele for iværksætterprocessen. Det centrale er i dette tilfælde at identificere de faktorer – hvad enten det drejer sig om produktivitetsforbedrende, innovationsforbedrende og/eller iværksætterstimulerende fordele – som driver klyngedannelsesprocesser inden for de kreative industrier; med andre ord, hvilke forhold er det, der bliver forbedret for den kreative iværksætter/virksomhed i en klynge i en sådan grad, at de tilskynder aktørerne til at være i relativ fysisk nærhed af hinanden, så de flytter efter det? Og endnu vigtigere, hvordan kan det kommunale erhvervsfremmesystem understøtte disse forhold eller faktorer? Porter har nogle antagelser om det offentlige rolle i klyngedannelser, hvilket bliver præsenteret i det efterfølgende.

3.4.2 Porters ”Diamant” og det offentlige rolle

Styrken ved at tænke i klynger i forhold til at betragte virksomheder ud fra et almindeligt industri-perspektiv er muligheden for at identificere vigtige forhold på tværs af klyngens virksomheder, som eventuelt vil kunne udbygges eller understøttes på forskellig vis af det offentlige til klyngens gavn: *”Clusters, broader than traditional industry categorizations, capture important linkages, complementarities, and spillovers in terms of technology, skills, information, marketing, and customer needs that cut across firms and industries. These externalities create a possible rationale for collective action and a role for government”* (ibid., s. 18). Inden der ses nærmere på, hvad Porter mener, at det offentlige system kan gøre for at understøtte klynger, vil Porters *Diamant* kort blive præsenteret, hvilket er den model, ovenstående betragtninger fra Porter udspringer fra og baseres på. Modellen præsenterer nogle antagelser om, hvordan man specifikt kan styrke og udvikle klynger og deres konkurrencedygtighed, hvilket generelt styrker erhvervsudviklingen og dermed skaber økonomisk udvikling i en given nation, region eller et lokalområde.

Essensen i Porters Diamant er, at virksomheders konkurrencedygtighed i et givet geografisk område (på enten nationalt, regionalt eller lokalt/kommunalt niveau) udgøres af fire determinanter, der gensidigt indvirker på hinanden, jf. figur 7 på næste side.



Figur 7: Porters Diamant (Porter 2000, s. 20, originale emfaser)

Factor Input Conditions beskriver faktorer såsom kvalificeret arbejdskraft, infrastruktur, videnressourcer m.m. Med andre ord er det forskellige rammebetingelser, der medvirker til graden af produktiviteten i en given klynge. Jo mere effektivt rammebetingelserne eller faktorerne er udnyttet og gerne specialiseret til klyngens bedste, jo bedre er konkurrenceevnen i klyngen (ibid., s. 76; 2000, s. 20): "A nation's firms gain competitive advantage if they possess low-cost or uniquely high-quality factors of the particular types that are significant to competition in a particular industry" (1990/1998, s. 75).

Context for Firm Strategy and Rivalry drejer sig om konkurrencesituationen inden for en given industri, hvortil Porter pointerer, at for at skabe en så gunstig situation som muligt med det formål at genere produktivitet, må konkurrencen basere sig på innovation og ikke imitation og på, at der konkurreres på effektivitet og differentiering (2000, s. 20). Man kan sige, at der er brug for en dynamisk konkurrencesituation, hvor fornyelse og opgradering inden for en given industri skaber intern konkurrence om hele tiden at være med fremme, hvilket bidrager til den generelle konkurrencedygtighed.

Demand Conditions handler om, at de lokale efterspørgselsforhold er så gunstige som muligt i forhold til at opretholde eller oparbejde en god konkurrenceevne. En gunstig form for efterspørgsel på et hjemmemarked er med til at udfordre og presse virksomhederne til at holde trit med og reagere på kundebehov før eventuelle konkurrenter, så man på den måde står styrket og er konkurrencedygtig: *"Nations gain competitive advantage in industries or industry segments where the home demand gives local firms a clearer or earlier picture of buyer needs than foreign rivals have. Nations also gain advantage if home buyers pressure local firms to innovate faster and achieve more sophisticated competitive advantages compared to foreign rivals"* (1990/1998, s. 86, original emfase).

Related and Supporting Industries til en given industri har en væsentlig betydning i forhold til konkurrencedygtigheden, fordi relaterede og supporterende industrier kan medvirke til innovation i den pågældende industri/klynge via fælles R&D, sparring og problemløsninger. Relaterede industrier inden for samme sektor er fx silkebranchen og branchen i syntetiske kunststoffer, og supporterende virksomheder er ofte leverandører (downstream) til den pågældende industri/klynge. Når relaterede og supporterende virksomheder står godt i den internationale konkurrence og selv formår hurtigt at reagere på kundebehov, giver det synergier og positiv påvirkning til den samlede konkurrencedygtighed (1990/1998, s. 100ff).

I forhold til specialets omdrejningspunkt er det mest interessante spørgsmålet om, *hvordan* det offentlige kan understøtte faktorerne i *diamanten* og dermed klyngedannelse og iværksætteri. Porter har en liberalistisk tilgang til spørgsmålet og understreger derfor også, at klynger som udgangspunkt skal udvikle sig af sig selv: *Markedskræfterne* skal bestemme, om klyngen skal leve eller dø (jf. 2000, s. 26). Det politiske system har således ikke den helt store gennemslagskraft i forhold til klyngers opståen, udvikling og evt. afhændelse, men har dog stadig en vigtig rolle at spille i forhold til at forsøge at påvirke klyngens konkurrencedygtighed: *"Government has an important role in influencing "the diamond" but*

its role is ultimately a partial one" (1990/1998, s. 680-681). Porter pointerer, at det politiske system har en væsentlig rolle i at udfordre, opmuntre og skubbe til klyngeudviklingen og understøtte en så god konkurrencedygtighed som muligt (ibid., s. 681). Det er især på regionalt/lokalt niveau, at det offentlige har en opgave med at supportere klyngers udvikling, hvilket betyder et større fokus på mikroøkonomiske tiltag:

For governments, thinking about competitiveness of nations and states has focused on the overall economy, with national-level policy as the dominant influence. The importance of clusters suggests *new roles for government at the federal, state, and local levels*. In the global economy, sound macroeconomic policies are necessary but not sufficient. Government's more decisive and inevitable influences are at *the microeconomic level*. Among them, removing obstacles to the growth and upgrading of existing clusters takes on a priority. Clusters are a driving force in increasing exports and are magnets for attracting foreign investment. Clusters also represent an important forum in which new types of dialogue can and must take place among companies, government agencies, and institutions such as schools, universities, and public utilities (Porter 2000, s. 16, egne emfaser).

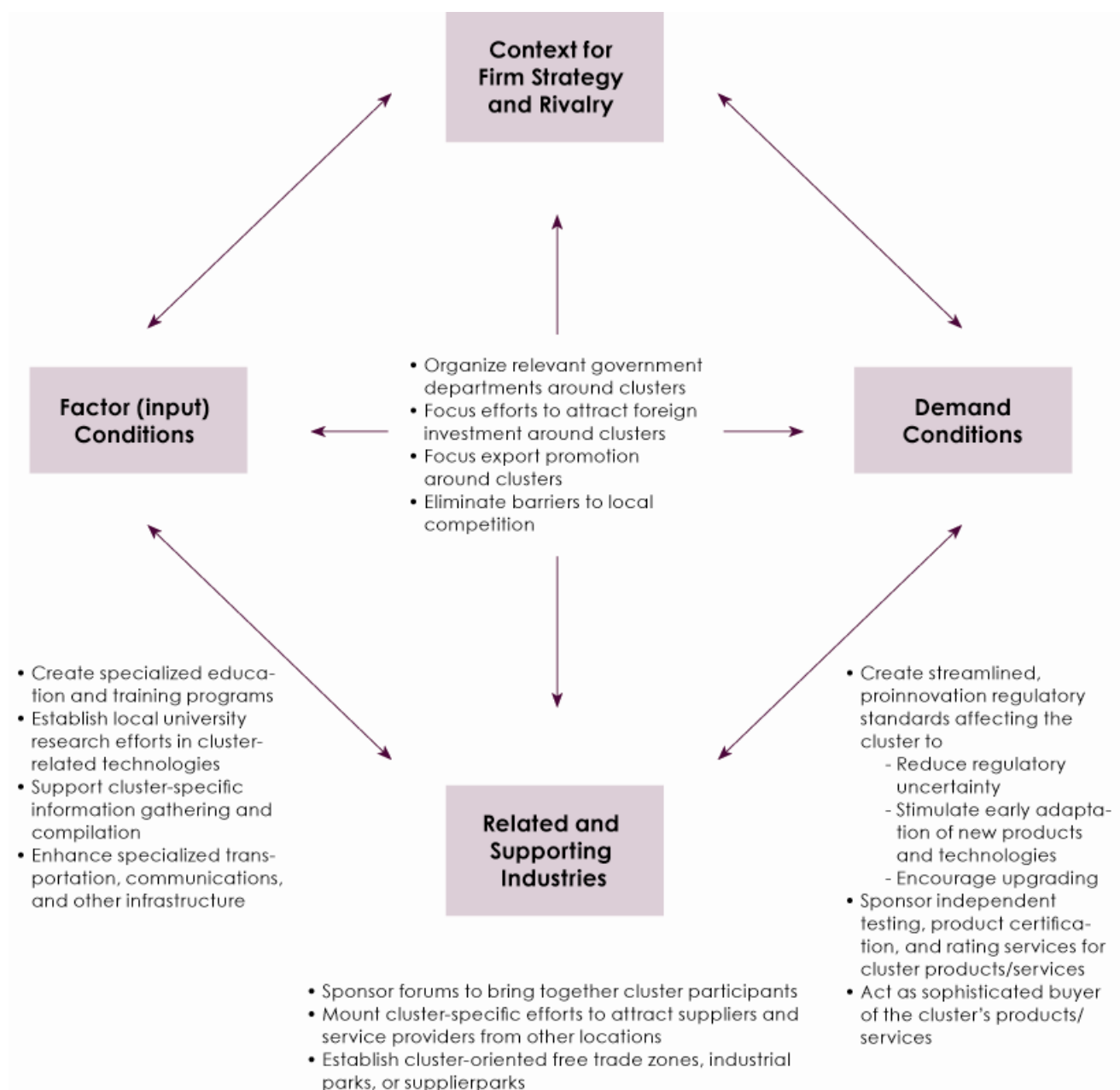
Klynger er her lig med en positiv erhvervsudvikling og økonomisk vækst. Det politiske system skal skabe rammebetingelser, der fremmer konkurrencedygtigheden, og det gør det bedst ved at afstå sig fra tilskudsordninger, subsidier, en garanteret offentlig efterspørgsel m.v. inden for det givne marked, da sådanne tiltag hæmmer virksomhedernes innovationsevne, hvilket er uhensigtsmæssig for konkurrencedygtigheden (s. 640-641). Vægten bør lægges på klyngespecifikke relevante tiltag:

Yet, the sophistication of how companies compete in a location is strongly influenced by the *quality of the microeconomic business environment*. Some aspects of the business environment (e.g. the road system, corporate tax rates, the legal system) cut across all industries...however, the more decisive aspects of the business environment for competitiveness often are cluster specific (e.g., the presence of particular types of suppliers, skills, or university departments) (2000, s. 19, original emfase).

Det offentlige har således en vigtig funktion i at skabe disse klyngespecifikke fordele, der må tage udgangspunkt i klyngens karakteristika og behov, og hvor klyngen gerne selv skal involveres i at skabe faktorerne og give input (1990/1998, s. 620). Som med alt andet er det dog vigtigt at finde en balance i, hvor meget det offentlige skal "blande sig": *"Too much government support also makes it difficult to persuade industry to invest and take risk without*

it. At the same time, helping creates the demand for more helping” (1990/1998, s. 681). Hertil er det vigtig med nogen tålmodighed og langsigtede visioner: Porter pointerer, at konkurrencedygtighed ikke opnås i løbet af få år – det kan tage et årti eller længere (ibid., s. 626).

I figur 8 giver Porter et bud på, hvad det offentlige specifikt bør fokusere på i forhold til at understøtte klyngeudvikling og den generelle konkurrencedygtighed.



Figur 8: Det offentliges påvirkningsmuligheder i forhold til klynger (Porter 2000, s. 28)

Ud fra figur 8 ses det, at Porter påpeger følgende som relevante tiltag fra det offentlige side i en klyngeindsats:

- Specialiserede uddannelsesforløb
- Etablering af forskningsenheder med relation til klyngens felt
- Opsamling af relevant viden
- Fremme klyngerelevant infrastruktur
- Etablere fora for klyngedannelsen
- Etablere relevante virksomhedsparker
- Etablere relevante offentlige indsatser
- Tiltrække investeringer
- Fokuserer på eksportfremme for klyngen
- Fjerne barrierer for konkurrence på hjemmemarkedet
- Skabe innovationsfremmende kvalitetsstandarder, der vil påvirke klyngen til at
 - reducere usikkerhed vedrørende kvalitetsniveau
 - stimulere tidlig tilpasning af nye produkter og teknologier
 - fremme fortsat udvikling
- Etablere uafhængig test-, produktcertificerings- og vurderingstjenester
- Fungere som aftager af klyngens produkter og tjenester

Alt i alt kan man sige, at det offentlige skal sikre dynamik i klyngen blandt andet ved at bidrage med relevant input/viden og rammebetingelser, der supporterer konkurrencedygtigheden i klyngen, samt ved at stimulere lokal konkurrence på hjemmemarkedet blandt andet ved også at skabe efterspørgsel. På denne måde bør det offentlige bringe diamantens determinanter bedst muligt i spil (1990/1998, s. 620).

Med udgangspunkt i Porters liste kan man i forhold til en erhvervsindsats for kreative iværksættere på *kommunalt niveau* pege på, at det ikke umiddelbart synes relevant at fokusere på test- og vurderingstjenester og udvikling af kvalitetsstandarder, som formodes at være aktiviteter, der vil foregå med en mere overordnet koordinering, fx på initiativ af brancheorganisationer. Desuden er kreative produkter som tidligere pointeret svære at vurdere, da det afhænger af det enkelte individs smag og behag. Derimod kan man forestille sig, at udviklingen af et iværksætterforløb (jf. specialiseret uddannelsesforløb) eller etablering af kontakt med relevante uddannelsesinstitutioner såsom universitet, musikkonservatorium, grafiske højskoler m.v. med henblik på at mobilisere potentielle iværksættere kan være et

parameter i erhvervsindsatsen, hvis man vel at mærke er en kommune af en vis størrelse, hvor sandsynligheden for, at sådanne institutioner eksisterer i relativ nærhed, er stor.

Hvis kommunen har et universitet i sin region, synes det også hensigtsmæssigt at indgå samarbejder til gavn for en kreativ klyngedannelse, enten i form af vidensopsamling eller eventuelt som kreativ eller teknisk sparringspartner for de kreative brancher i klyngen. I kommunen er der også mulighed for at etablere et forum med henblik på at sikre bevågenhed om indsatsen og skabe netværk imellem relevante aktører lige fra kommunens kulturforvaltning til nøglepersoner i kreative cirkler. Yderligere vil det i forhold til de kreative brancher være relevant at etablere fysiske miljøer med produktionsmuligheder, arbejdspladser og plads for kreativ udfoldelse m.v.

Hertil vil et kommunalt erhvervsfremmesystem kunne arbejde for relationer til gavn for eksport (det kan starte i det små ved at gøre de kreative virksomheder opmærksom på eksponeringssteder såsom relevante messer med henblik på at åbne op for nye afsætningsmuligheder). Det er også vigtigt i en kreativ klyngedannelse at arbejde for relationer til risikovillig investering, som er essentielt for de kreative brancher. Det kan eksempelvis ske ved at formidle kontakt til relevante ventureselskaber. Sluttelig kan det kommunale erhvervsfremmesystem have blik for konkurrencehæmmende forhold, der hindrer klyngen i at vokse, samtidig med at det offentlige system aktivt kan købe relevante ydelser og produkter hos den kreative klynges virksomheder som en måde at støtte dem på. Som eksempel kan kommunen helt konkret lade den grafiske designer give tilbud på udformningen af en ny designlinie for kommunens byvåben, brevpapir m.v. Der er således alt i alt ud fra teorien forskellige parametre at spille på for det kommunale erhvervsfremmesystem i en særlig indsats for klyngedannelse og iværksætteri inden for de kreative brancher.

3.5 Teoretisk syntese og sigtelinier for casestudierne

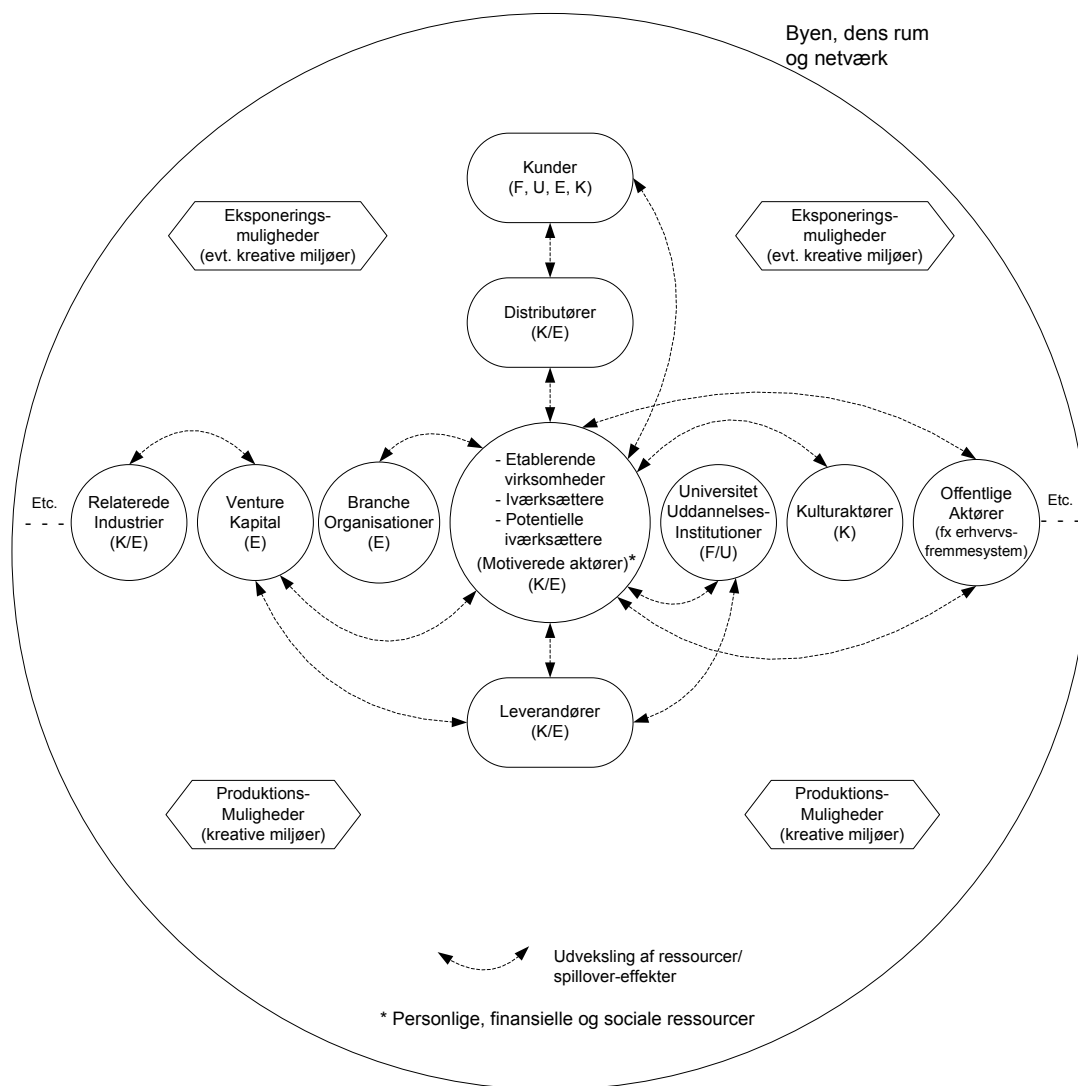
De teoretiske studier peger samlet set på en del forhold, der bør tages hensyn til i udviklingen af hensigtsmæssige rammebetingelser i en kommunal erhvervsindsats for de kreative brancher. Studierne peger på, at klyngedannelse og iværksætteri er **gensidigt meget afhængige** af hinanden: Klynger har brug for iværksættere, og iværksættere har brug for klynger. Iværksætteri og klyngedannelse har med andre ord en særlig betydning for hinandens overlevelse. Der er stærke *spillover*- og synergieffekter imellem dem, hvilket

praktisk set må betyde, at faktorer, der understøtter iværksætteri, også mere eller mindre direkte understøtter klyngedannelsen og omvendt. I forhold til en erhvervsindsats synes det således vigtigt at være bevidst om, at et **mix af indsatsområder og tilbud**, som giver gensidige positive effekter på både iværksætterdelen og klyngedannelsen, vil være ideelt at stræbe efter.

Helt gennemgående for teorierne er vigtigheden af netværksrelationer. Netværksrelationer er både omdrejningspunktet i Koblingsmodellen, i Porters klyngebegreb og i de evolutionsteoretiske betragtninger om iværksætteri og klyngedannelse. Hertil synes det også karakteristisk for de kreative brancher, at de er afhængige og gør stor brug af deres *personlige* netværk. Netværksrelationer giver mulighed for adgang til og udveksling af ressourcer (fra informationer, viden og kompetencer til adgang til produktionsmuligheder og finansielle kontakter til leverandører, kunder, rådgivere etc.), hvilket er helt essentielt for iværksætterprocessen, og som også skaber dynamik og *spillover*-effekter i klynger i form af øget produktivitet, innovationsevne og virksomhedsetableringer. Det er vigtigt, at disse relationer er forholdsvis tætte, så der skabes tillid, hvilket baner vejen for udvekslingen af ressourcerne. **Stimulering af netværksrelationer og adgang til relevante ressourcer** må således ud fra den teoretiske for forståelse nødvendigvis være et vigtigt indsatsområde i en erhvervsindsats møntet på de kreative brancher. Teorierne giver dog ikke specifikke bud på, *hvordan* man stimulerer netværk og tilvejebringer den **diversitet** af forskellige aktører, kompetencer og ressourcekilder, som teorierne vægter højt i en iværksætter- og klyngeindsats. I forbindelse med analysen af casene vil der derfor blive gennemført et studie af, hvordan man rent praktisk forsøger at lave netværksstimulerende aktiviteter og imødegå de behov, de kreative brancher har.

Det synes også at være en gennemgående antagelse i de teoretiske studier, at aktører, som har en **moderator-rolle** i forhold til at binde relationer eller kontakter sammen, er væsentlige både i forhold til at understøtte iværksætteri og klynger. Det er vigtigt med aktører, som har de rigtige kontakter, eller ved, hvor relevante kompetencer m.v. kan findes. Dette er en *pointe*, som vil blive forfulgt i det analytiske arbejde.

Nedenstående figur 9 illustrerer den teoretiske for forståelse, som det empirisk-analytiske arbejde har som udgangspunkt. Det skal bemærkes, at ringenes størrelsesforhold og rækkefølge i forhold til hinanden ingen betydning har.



Figur 9: Sammenkobling – den teoretiske forforståelse

Figuren har til formål at illustrere, hvilke medlemmer en kreativ klynge *eventuelt* kan indeholde samt disses *eventuelle* relationer. Figuren viser Porters klyngebegreb, grafisk fremstillet på s. 55, som slår på vigtigheden af geografisk nærhed i en klynge, hvor der kan foregå en udveksling af ressourcer imellem klyngens medlemmer. Byen og dens kapacitet som stimulerende kreativt miljø for de kreative brancher er indtegnet som en cirkel omkring klyngen for at illustrere, at den er et parameter for den kreative klynges dynamik. I casestudierne vil det således blive forfulgt, hvordan de offentlige aktører forsøger at **skabe kreative klynger**, og om det giver mening at betragte kreative klynger på kommunalt niveau ud fra Porters klyngebegreb, eller om man finder større forklaringskraft og indsigt i kreative

klyngers dynamik på anden vis. Leadbeater og Oakleys pointer (s. 40ff) plæderer fx for, at fokus i offentlige initiativer for klyngedannelse imellem kreative brancher også bør ligge på udvikling af det urbane miljø, altså byudviklingsinitiativer. Som inspiration i det analytiske arbejde trækkes der på Porters liste over opstilling af rammebetingelser, præsenteret på s. 61.

Koblingsmodellen understreger vigtigheden af at skabe samspil mellem faktorerne *motiverede aktører*, *produktionsmuligheder* og *potentielle innovationer* i forbindelse med lokal erhvervsudvikling. De tre faktorer er således knapper, man kan skrue på i en erhvervsfremmeindsats, og er derfor inkorporeret i ovenstående figur. I casestudierne bliver det undersøgt, *om* og i så fald *hvordan* man understøtter de tre faktorer. Hvilke **strukturer** eksisterer eller forsøges skabt? Produktionsmuligheder vil i forhold til de kreative industrier fx være fysiske kreative miljøer, der indeholder forskellige funktioner som nævnt på s. 40. I tilknytning til faktoren potentielle innovationer skal det bemærkes, at koblingsmodellen er uklar i forhold til at indikere, hvordan man præcist bør arbejde for disse. Derfor arbejdes der i dette speciale ud fra Porters antagelse om, at hvis man understøtter netværksrelationer, der giver *spillover*-effekter, så er dette befordrende for innovationsevnen. I forhold til motiverede aktører ses der nærmere på, hvordan man i casene forsøger at motivere og **stimulere til iværksætteri** inden for de kreative industrier.

Den evolutionsteoretiske tilgang til iværksætteri giver en for forståelse af, hvilke kompetencer og forudsætninger iværksættere bør have eller *tilegne sig* for at lykkes i deres iværksætterproces og som etableret virksomhed. Ideelt set er rammebetingelser, der understøtter og tilvejebringer **personlige, finansielle og sociale ressourcer** (indikeret med asterisk i figurens største cirkel), således værd at efterstræbe i en erhvervsfremmeindsats. I casestudierne analyseres spørgsmålet, om de kreative iværksættere synes at have behov for samme *typer* ressourcer i deres iværksætterproces, og *om* og *på hvilken måde* de kommunale tiltag og tilbud kan siges at understøtte de tre vigtige ressourcegrupper for kreative iværksættere.

Som præsenteret i afsnittet om de kreative industrier, har de kreative brancher/iværksættere umiddelbart en del karakteristika, som kan forventes at skabe udfordringer i et kommunalt erhvervsfremmesystem:

- Mange arbejder ud fra et andet *mindset* end "traditionelle" iværksættere

- De mangler merkantile kompetencer
- De agerer på et uforudsigeligt marked med hård konkurrence
- De har brug for branchespecifik rådgivning i forhold til deres særlige forretningsmodeller og de udfordringer, de oplever fx i forbindelse med sikring af rettigheder
- Det er en fordel for dem at være i fysisk nærhed af deres branchers store aktører
- Og så er netværk og tillid nøgleord for dem.

Herudover er et kreativt stimulerende miljø essentielt for dem, hvilket betyder, at byen som social arena og markedsplads spiller en vigtig rolle, ligesom fysiske faciliteter i form af arbejdspladser, værksteder m.m. også gør. I analysen studeres det nærmere, hvordan disse karakteristika skinner igennem i de udvalgte cases, hvordan man kan håndtere udfordringerne som kommunal erhvervsfremmeaktør, samt i hvilket omfang FUNK-tankegangen kan forfølges i casene, idet det belyses, hvilke aktører erhvervsfremmeaktørerne involverer i deres indsats. Som det ses ud fra figur 9, er der mulighed for at afdække hele FUNK-modellen i forhold til de potentielle medlemmer i den kreative klynge.

De rammebetingelser, kommunale erhvervsfremmeaktører bør arbejde for i en hensigtsmæssig erhvervsindsats for de kreative brancher, handler således ud fra den teoretiske for forståelse om at...

- involvere relevante aktører i indsatsen – jf. FUNK
- sætte sig ind i klyngespecifikke behov
- have blik for gensidig synergi og mix af iværksætter- og klyngestimulerende aktiviteter
- stimulere iværksætter i inden for de kreative brancher
- skabe tillid hos/til iværksætterne
- understøtte relevante ressourcer og kompetencer
 - Forretningsforståelse og sikring af rettigheder (opkvalificering)
 - Kapital (risikovillig finansiering)
 - Netværksforståelse (opkvalificering)
 - Personlige egenskaber (opbygning af viden og selvtillid)

- stille produktionsfaciliteter til rådighed (værksteder, eksponeringssteder, inkubatormiljø m.v.)
- stille rådgivere med branchespecifik viden til rådighed
- stimulere netværksrelationer
- designe tilbud og services, der dækker behov hos både den spirende iværksætter og den etablerede virksomhed
- tilbyde moderatorer/facilitatorer
- tiltrække store virksomheder
- fremme klyngedannelse via stimulering af kreative miljøer med blik for byen som et væsentligt aktiv
- have et langt sigte

I det analytisk-empiriske arbejde undersøges det således, om ovenstående har forklaringskraft i casestudierne, hvordan kommunale erhvervsfremmeaktører kan forsøge at stimulere kreative klynger/miljøer og iværksætteri, samt hvilke faktorer der synes at have primær relevans i en erhvervsindsats for de kreative brancher.

4 PRÆSENTATION AF CASESTUDIERNE

Det empirisk-analytiske arbejde vil tage udgangspunkt i 5 casestudier, der her vil blive præsenteret. Præsentationerne er baseret dels på interviewene, der er blevet gennemført i forbindelse med specialets research-basis, dels på diverse dokumenter, hjemmesider, strategioplæg, brochurer m.v., som har været tilgængelig i det empiriske arbejde.

4.1 Vejle Erhvervsudvikling – BIZ-ArT-projektet

BIZ-ArT-projektet er organisatorisk forankret under Vejle Erhvervsudvikling og delvist finansieret af Socialfondsmidler. BIZ-ArT-sekretariatet har 4 ansatte. Vejle Erhvervsudvikling fik ideen til at arbejde for udviklingen af en kreativ erhvervsklynge i Vejle med base i Spinderihallerne, da nogle kreative iværksættere og kunstnere omkring år 2000 "besatte" de gamle industribygninger. Visionen er, at Spinderihallerne skal blive et fyrtårn og brande Vejle som Region Syds Kreative Kraftcenter. Spinderihallerne vil blive renoveret med et budget på kr. 120 mio. og forventes færdigt i januar 2009. Spinderihallerne vil til den tid indeholde en bokseklub, et kulturhistorisk museum, et teater, conferencefaciliteter, en café samt BIZ-ArT – et kreativt iværksætermiljø med plads til 80 iværksættere fordelt over 5000m² (bilag 1). Miljøet vil få følgende faciliteter:

- Designlaboratorier, der kan lejes i kortere eller længere perioder
- Kontorlokaler, som lejerne selv indretter efter individuelle behov
- Undervisnings- og konferencelokaler
- Udstillingshal
- Værkstedsfaciliteter til produktudvikling, designere og forskellige kunstarter
- Faciliteter til medie- og kommunikationsvirksomheder
- Atelierfaciliteter
- Fællesfaciliteter såsom reception, kopicenter og køkken²⁰

For at få skabt et kreativt miljø og få fyldt iværksætermiljøet ud (der er i skrivende stund 25 iværksættere i Spinderihallerne) har BIZ-ArT udviklet kataKULT et skræddersyet iværksætterforløb til kreative iværksættere. Forløbet løber over 2 1/2 måned med to ugentlige undervisningsdage og har max 12 deltagere. Et forløb koster kr. 2.500 pr.

²⁰ <http://www.biz-art.dk/idd33.asp>

kursusdeltager. I efteråret 2007 vil der i alt have været gennemført i alt 6 kataKULT-forløb (2 om året i 3 år). Herudover har man udviklet ArtInnovator, en akademiøkonom-uddannelse under Vejle Handelsskole, der tager 1 ½ år. Det nyeste tiltag er *Creative Space*, der har til hensigt at lave international udveksling mellem kreative iværksætttermiljøer. BIZ-ArT har sideløbende igangsat *Quasar*, et brobygningsprojekt i forbindelse med kommunesammenlægningerne, der skal være med til at løfte Vejles kulturliv og profil udadtil.

Interviews:

Lene Lawaetz, Projektleder, *BIZ-ArT* (LL)

www.biz-art.dk

Anna Sofie Rau Gram, Designer samt projektmedarbejder, *BIZ-ArT* (AG)

www.ideriget.dk

4.2 Aalborg Kommune – Diverse tiltag for de kreative brancher

Aalborg Kommunes Erhvervsafdeling har siden 2004 haft et strategisk fokus på udvikling af oplevelsesindustrien og har følgelig iværksat forskellige initiativer. "Rådgivernetværket" er et initiativ, der er tænkt som et forum for nedbrydning af skel mellem kultur og erhverv og har seks medlemmer: en advokat, en revisor og et pengeinstitut (erhvervssiden), samt en billedkunstner, en musiker og et spillested/kulturhus (kultursiden). Formålet er at give rådgiverne et indblik i de kreatives måder at arbejde på og syn på det at have/være en virksomhed, og omvendt, at kunstnerne bliver mere fortrolige med erhvervs-verdenen og bedre til at drage nytte af forskellige rådgivere.

Aalborg Kommune har herudover forskellige tiltag for at skabe fysiske miljøer for de kreative brancher. *Dreamhouse* er et iværksætttermiljø, der er blevet etableret med fokus på de kreative brancher. Her er arbejdspladser med inventar, internetopkobling m.m. samt fælles faciliteter i form af mødelokaler og café. I forbindelse med en særlig satsning på spilindustrien og digitale kreative industrier etablerede man i samarbejde med Aalborg Samarbejdet i 2006 *Dreamgames*, et spilstudie med adgang til computere og programlicenser for unge talenter og nystartede virksomheder. Erhvervsafdelingen arbejder også på at udvikle et servicecenter, hvor iværksætterne kan få specifik juridisk rådgivning m.m. (bilag 2). Der er derudover etableret tæt kontakt til Aalborg Universitets kompetencer inden for interaktive digitale medier – forskningscentret InDiMedia. *Dreamgames* er ud over

et fysisk miljø også et netværk (ca. 90 deltagere), der 4-6 gange om året mødes til netværksmøder og masterclasses.

Det nyeste tiltag er endnu et fysisk iværksættermiljø, *Bretteville*, med 50 arbejdspladser, der fx tilbyder adgang til internet samt lyd- og videoredigeringsudstyr. Formålet er at understøtte det spirende vækstmiljø inden for en bred række af digitale medier, fra spiludvikling over animation, webdesign og softwareudvikling (bilag 3).

Aalborg Kommune er partner i ApEx – Center for Anvendt Oplevelsesøkonomi (www.apex-center.dk), som er et regionalt teknologicenter under Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling. Centret er etableret i samarbejde med blandt andre Aalborg Universitets Center for Oplevelsesøkonomi – ExCITe, Kulturaftale Nordjylland, Region Nordjylland, CVU Nordjylland, Nordjyllands Erhvervsakademi, Aalborg Samarbejdet samt en række private virksomheder fra den nordjyske oplevelsesøkonomi. ApEx er partnernes fælles koordineringsforum for initiativer inden for oplevelsesøkonomien og arbejder for at fremme udviklingen i den nordjyske oplevelsesøkonomi, blandt andet ved at administrere branchespecifikke netværk, fx et for nordjyske event- og festivalarrangører og et for forskning og forretningsudvikling i digitale medier.

I Aalborg Kommune har man inden for de sidste år igangsat flere projekter inden for byfornyelse og opbygning af kulturelle institutioner. Således er man ved at udvikle Aalborg Havnefront, hvor et stor anlagt Musikkens Hus og et kultur- og fritidscenter NORDKRAFT skal have til huse. NORDKRAFT vil samle mange af byens kulturtilbud og foreninger samt indeholde Dreamhouse, butikker og caféer. Erhvervsafdelingen har i samarbejde med Aalborg Universitet oprettet et Ph.d.-stipendiat med det formål at følge og studere byens udvikling nærmere og finde frem til, hvilke strukturer og rammebetingelser en gunstig udvikling af oplevelsesøkonomien fordrer.

Interviews:

Dolan Sund Nielsen, Erhvervskonsulent, *Aalborg Kommunes Erhvervsafdeling* (DSN)

www.aalborgkommune.dk www.dreamhouse.dk

www.dreamgames.dk www.dreamIT.nu

Tonny S. Thorup, Erhvervskonsulent, *Aalborg Samarbejdet* (TST)

www.aalborgsamarbejdet.dk

Viggo Steincke, Komponist og musiker (VS)

www.steincke.dk

Katrine Davidsen, Designer, *Queen of Chaos* (KD)

www.queenofchaos.dk

Heidi Nielsen, Industriel designer, *Provisus* (HN)

www.provisus.dk

Annette Kvist, *Iværksætter*, *Art-2-Business* (AK)

www.a-2-b.dk

Hans Peter Wolsing, *Iværksætterkoordinator*, *Nordjysk Iværksætter Netværk* (HPW)

www.nin.dk

4.3 Erhvervssamarbejdet Sjælland – Reaktor-projektet

Det tredje casestudie er fra Roskilde, hvor Erhvervssamarbejdet Sjælland (ESSJ), der er den fælles kommunale erhvervsservice for Roskilde, Ringsted og Lejre kommuner, i 2006 gennemførte et projekt med navnet Reaktor²¹. Projektets styregruppe var Roskilde Universitetscenter, IDEA - The International Danish Entrepreneurship Academy, Handelsskolerne i Køge og Roskilde, ESSJ og konsulent Flemming Madsen, som den kreative inspirator. ESSJ fik bevilliget kr. 250.000 fra det gamle Vestsjællands Amt til Reaktor-projektet, hvis formål var at nå de kreative iværksættere på en måde, som man ellers ikke havde haft held med i ESSJ.

Ideen i projektet var at stille mentorer til rådighed i 6 timer samtidig med, at iværksætterne fik 10 timers "almindelig" iværksætterrådgivning hos ESSJ (bilag 4). Der var 20 mentorer tilknyttet projektet (fx musikeren Bob Rickett og Roskilde Festivalens leder Esben Danielsen). Mentorerne fik et symbolsk honorar for deres deltagelse. ESSJ afholdte to informationsmøder, hvor der deltog ca. 100 personer (bilag 4). Alle deltagere fik efterfølgende et brev om, at de var velkomne til at ansøge om at komme med i projektet. ESSJ modtog ca. 30 ansøgninger, og 20 blev udvalgt af mentorerne til at deltage i projektet.

²¹ http://www.essj.dk/dk/default.asp?filnavn=/dk/kreative_ivaerksaettere_og_virksomheder.asp

ud fra det kriterium, at mindst én af mentorerne følte, at vedkommende havde noget at byde ind med, der kunne hjælpe den kreative iværksætter videre i vedkommendes proces. Iværksætterne afsluttede forløbet med offentligt at fremlægge deres forretningsplan, markedsføringsplan og budgetter over for et ekspertpanel bestående af blandt andre en advokat, revisor og investor. Resultatet er projektet er, at ca. 50 % af iværksætterne fortsat kører videre med deres aktiviteter. Projektets succes tilskrives mentorerne, der fungerede som bindeled mellem de kreative iværksættere på den ene side og ESSJ på den anden side.

ESSJ har haft et enkelt opfølgende arrangement, GENERATOR, på Gimle i Roskilde af netværksmæssig karakter. Reaktor-projektet er nu afsluttet, men ESSJ forsøger at finde nye muligheder for at videreudvikle erfaringerne og resultaterne. Med i overvejelserne er, at Roskilde Kommune for øjeblikket arbejder på at udvikle en gammel betonvarefabriksgrund til lokalitet med en kreativ klynge bestående af blandt andet et iværksættermiljø for kreative iværksættere, Roskilde Festivalens sekretariat og lager, et Rock Museum og en Rockmusikhøjskole.

Interview:

Asger Clausen, Erhvervskonsulent, *Erhvervssamarbejdet Sjælland* (AC)
www.essj.dk

4.4 Manchester – Creative Industries Development Service

Manchester anses både i og uden for Storbritannien som et mønstereksempel på, hvordan en traditionel industri-by kan transformere sig til en kulturmetropol med en stor klynge af kreative industrier (jf. Wahlström 2002). Bilag 5 præsenterer en billedkavalkade over de mange byudviklingsinitiativer og etableringer af kulturinstitutioner, man har set i Manchester inden for de sidste 10 år i Manchester. Manchester går i folkemunde for at være den næstmest "hippe" by efter London på grund af sin kreative sektor. Omkring 22.500 personer arbejder i de kreative industrier, fordelt på omkring 4000 virksomheder.

Manchester er internationalt anerkendt for at være et foregangseksempel på, hvordan man fra offentlig side kan supportere og skabe hensigtsmæssige rammebetingelser for kreative industrier – dels med henblik på at generere økonomisk vækst i en region, men også med det formål at lade kreative industrier være katalysator for en decideret ændring af en bys image. Det primære tiltag er etableringen af CIDS - *The Creative Industries Development Service*, der med 6 ansatte arbejder for servicering og udvikling af de kreative industrier. I

CIDS arbejder man blandet andet med virksomheds- og kompetenceudvikling samt stimulering af netværksdannelse. Formålet er alt i alt at understøtte de kreative industrier og fungere som formidlings- og serviceorgan udadtil.

CIDS er finansieret af blandt andet EU-midler, The Northwest Development Agency og Manchester City Council. Manchester Metropolitan University har haft en stor andel i etableringen af CIDS. CIDS har således i samarbejde med Manchester Institute of Populare Culture oprettet et Ph.d.-stipendiat med det formål at forske i netværksdannelse inden for de kreative industrier.

CIDS tilbyder²²:

- Iværksætterrådgivning gennem 1-dags workshop (*Creative Focus*) efterfulgt af individuel rådgivning og mulighed for at anvende "THE TOOLKIT", en web-baseret "iværksætterværktøjskasse"
- Workshops (*The Loop*) og masterclasses (*The Loop Plus*) med branchespecifikt indhold
- Netværksarrangementer – *Focal Point Networking* henvendt til helt nystartede virksomheder
- Månedligt nyhedsbrev og Manchester Creative Annual (~"De gule sider" over Manchesters kreative industrier)
- Fagbladet "Creative Times" (bilag 6)
- www.cids.co.uk - hjemmeside med database/vejviser, hvor der for hver branche er en samlet oversigt over relevante netværk, relevante arbejdsfællesskaber, videreuddannelsesmuligheder, fonde og finansieringsmuligheder. Derudover har de kreative brancher mulighed for at annoncere efter medarbejdere og/eller samarbejdspartnere

CIDS arbejder ud fra en netværkstilgang for at støtte udviklingen af den kreative sektor og har således samarbejdsaktiviteter med forskellige netværk/brancheorganisationer inden for de kreative brancher i forummet CIX – *The Creative Industries Xchange* (bilag 8).

MIDAS – *Manchester Investment Agency* har sammen med blandt andre CIDS og Manchester City Council arbejdet for en stor medieklynge *The Media Zone* (bilag 9), hvor flytningen af BBC London (i 2009) har været et væsentligt element, da man forventer BBC vil

²² Jf. bilag 7

kunne være lokomotiv for medieklyngen, der allerede huser Granada Television, BBC Manchester samt en mangfoldighed af større og mindre virksomheder.

Interviews:

Lyn Barbour, Leder af *CIDS – Creative Industries Development Service* (LB)

www.cids.co.uk

Justin O'Connor, Lektor og Leder af *Manchester Institute of Popular Culture, Manchester Metropolitan University* (JOC)

www.positivefuturesresearch.org.uk

Pat Bartoli, Kontorchef, *Chief Executive's Policy Unit, Manchester City Council* (PB)

www.manchester.gov.uk

Lesley Lomax, Konsulent, *MIDAS – Manchester Investment Agency* (LLO)

www.investinmanchester.com

4.5 BumbleBees - BumbleBizz

BumbleBees er en privatejet konsulentvirksomhed, som er udsprunget af Louiz Salonerne, der var et EU Socialfondsprojekt, der startede i 2002 i Århus som et målrettet forretningsudviklingsforløb for kreative iværksættere. Efterfølgende blev forløbet udvidet med aktiviteter i København. Projektet afsluttedes i efteråret 2005, hvorefter en evaluering af forløbene viste positive resultater og effekter. Man havde da undervist 255 kursister. Projektlederen og andre nøglepersoner fra projektet dannede virksomheden BumbleBees og videreførte konceptet om et tilpasset iværksætterforløb for de kreative brancher under navnet BumbleBizz, som dog efter et års tid måtte lukke ned, da det viste sig, at kursisdeltagerne ofte ikke kunne få deres A-kasse til at bevillige deltagelse på kurset. Prisen for kursisdeltagelse var kr. 2.000 om ugen. BumbleBizz var et 6 ugers forløb, hvor de kreative iværksættere 2 dage om ugen blev undervist i forretningsmæssige kompetencer samtidig med, at deres forretningsidé blev videreudviklet. For mere etablerede iværksættere udviklede man såkaldte BumbleLabs, som var 1-2 dages workshops, hvor der blev arbejdet med branchespecifikke udfordringer.

Interview:

Trine Fedreheim, Projektkoordinator, *BumbleBizz* (TF)

www.bumblebees.dk

5 ANALYSE

Analysen er struktureret i to dele, hvor første del sigter mod at besvare første spørgsmål i problemformuleringen, som går på, *hvorfor det kommunale erhvervsfremmesystem har svært ved at nå de kreative iværksættere*. Første del af analysen kan således betragtes som en problemidentificerende del, hvor omdrejningspunktet er med basis i de udvalgte cases at identificere nogle årsager til barrierer for en hensigtsmæssig relation og finde ind til kernen af problematikken. Hvor er det, at det præcist "går galt" mellem de lokale erhvervsfremmeaktører og de kreative iværksættere? En analyse heraf forventes at kunne give nogle pejlemærker for, hvordan man kan komme omkring problemstillingen, og den danner således grundlag for analysedel 2 med et mere løsningsorienteret sigte.

I analysens anden del, som har mest vægt, analyseres casene ud fra en løsningsfokuseret tilgang, hvor sigtet er en undersøgelse af, hvordan casenes forskellige tiltag og aktiviteter ud fra den teoretiske forforståelse understøtter iværksætteri og klyngebildelse inden for de kreative erhverv. Det vil hermed også blive forsøgt at identificere de faktorer eller parametre, som synes mest relevante i forhold til de kreative iværksættere. Der vil således alt i alt blive undersøgt, hvordan casene forsøger at skabe tiltag, der fanger og udvikler erhvervspotentialet i de kreative brancher, hvilket gøres med henblik på at besvare specialets sidste spørgsmål i problemformuleringen; *Hvilke tiltag kan en kommunal erhvervsindsats over for de kreative brancher med fordel indeholde?*

Sidst i kapitlet vil det kort blive diskuteret, hvorvidt og eventuelt hvorledes analysens resultater afviger fra den erhvervsserviceindsats for vækstiværksættere, som anbefales af REG LAB²³ (2007).

Analysen baseres på en krydsanalyse af de præsenterede cases beskrevet på s. 68ff.

²³ REG LAB er en non-profit organisation til fremme af hensigtsmæssig erhvervsudvikling. Blandt medlemmerne findes de vigtigste aktører (private og offentlige) inden for erhvervsfremme i Danmark, fx Erhvervs- og Byggestyrelsen, Danske Regioner, Økonomi- og Erhvervsministeriet samt et bredt udsnit af de danske kommuner. www.reglab.dk

5.1 DELANALYSE 1: Barrierer og udfordringer

Analysens første del fokuserer som nævnt på at identificere, hvilke forhold der hindrer en fornuftig relation mellem de kreative iværksættere og det kommunale erhvervsfremmesystem, så erhvervsfremmesystemet kan understøtte de kreative brancher på en hensigtsmæssig måde. Det empirisk-analytiske arbejde peger her på visse barrierer og udfordringer. Barriererne skyldes flere forhold, men kernen heri er gennemgående den samme, nemlig at det er "to verdener", der skal mødes.

5.1.1 "Kulturforskelle"

Først og fremmest opstår der udfordringer som en helt naturlig følge af, at de kreative iværksættere generelt er væsentligt anderledes end de iværksættere og virksomheder, erhvervsfremmesystemet ellers servicerer. Det er – ret selvfølgelig – de kreatives forhold til det at være virksomhed, eller rettere sagt manglen på samme, der gør relationen svær. Det er gennemgående for udsagnene i interviewene med diverse aktører, der arbejder med at understøtte kreative iværksættere, at de oplever, at de kreative på mange måder er helt anderledes end "traditionelle" iværksættere. Samme centrale pointe fremføres i det teoretiske arbejde i forbindelse med de kreative industriers karakteristika. En interviewperson udtaler:

Ja, de lever med et andet grundsæt. De lever med et helt andet udgangspunkt. Hvor det, der hedder produktet, er i centrum. Det er i fokus. Og det, der hedder markedet, kunderne og salgsdelen, det er sekundært. Dem, der arbejder inden for det felt her, de er meget, meget anderledes. [Hvorimod] en producerende virksomhed er meget bevidst omkring deres kunder, markeder, konkurrenter, prissystemer osv. (DSN14).

Som en anden interviewperson formulerede det, så er den væsentligste forskel, at den klassiske iværksætter brænder for at tjene penge, mens de kreative iværksættere brænder for deres projekt (TF15). De kreative opfattes generelt som "ikke-pengedrevne" (HPW12). En interviewperson illustrerer det således: *"Det er ikke penge, det er det jo typisk med en tømrer, men det er interesse, det er en meget stærkere interesse, end en tømrer har for deres fag, hvis vi generelt taler om de kreative"* (AC24). Desuden betegnes de som entusiastiske, at 'de brænder på en anderledes måde' og at det er *idéen*, der driver dem (HPW12). Dette harmonerer med pointen om, at de kreatives drivkraft bunder i udlevelsen af deres kreativitet og den kreative proces (jf. s. 32ff).

I det hele taget er deres kreative udgangspunkt meget centralt at forholde sig til. I forbindelse med en ApEx-workshop, afholdt i maj 2007 for det unge kreative vækstlag i Aalborg, diskuterede en gruppe unge kreative nogle andre unge kreative fra byen. En af dem sagde, nærmest med foragt i stemmen, at de jo bare ville *tjene penge* på deres tøj, hvortil en anden svarede, at ja, hun ville ikke lave mainstream tøj, men lave noget fedt tøj, om der så ikke var så mange, der købte det. Denne lille historie indikerer de idealer og motivationsfaktorer, der er anderledes hos kreative end hos den klassiske iværksætter, og som jf. ovenstående kan tilskrives deres eksistensgrundlag. Historien illustrerer også, hvordan der hos kreative og kunstnere kan forekomme en modvilje over for at gå på kompromis med det kreative produkt af fare for at "sælge sin sjæl", blive "kommercialiseret" og miste sin personlige integritet (jf. s. 33).

Som påpeget i afsnittet om de kreative industriers karakteristika, tænker de kreative iværksættere ikke i *business* på grund af en manglende dybereliggende interesse for de økonomiske aspekter, hvilket kan betragtes som en direkte årsag til, at de kreative iværksættere mangler forretningsforståelse. Samme pointe træder frem i interviewene:

De har en meget sårbar økonomi. Men de er ikke så ophængt i penge. For nogle få er de selvfølgelig lidt mere forretningsorienterede end andre. Men for de fleste betyder det ikke så meget. Ja, ja de skal jo tjene nogle penge, for de skal jo betale den der husleje. De kunne godt tænke sig det her værksted, det er de nødt til at betale. Men altså, egentlig ville de helst slippe for at sælge. De er ikke så optaget af penge. Det er ikke så vigtigt for dem at tjene mange penge. Det er vigtigt for dem at lave det, de gerne vil. Så vender vi den og siger, hvis du vil lave det, du gerne vil, så blive du nødt til at tjene nogle penge (TF13).

I det hele taget er der konsensus om, at de kreative mangler væsentlige merkantile kompetencer (jf. fx DSN19, HPW9). De har svært ved at sælge sig selv og at tænke i salg af deres kompetencer (AK8). De kreative er, når alt kommer til alt, ikke meget for at kalde deres aktiviteter for en forretning (AK9). Grunden findes blandt andet i forholdet til det skabte, deres produkt: *"De er meget tæt knyttet til deres produkter. Og mange af dem synes, det at skulle gå ud og sælge deres ting er rigtig, rigtig svært, rigtig hårdt og nogle af dem synes, det er svært at tro på, fordi det er et hjerte barn"* (TF7).

Udsagnene i ovenstående afsnit harmonerer meget fint med den teoretiske forforståelse, hvor det bliver påpeget, at de kreative industriers fundamentale bevæggrund er muligheden for kreativ/kunstnerisk udfoldelse, hvilket betyder, at økonomiske elementer fylder

forholdsvist lidt for den kreative iværksætter. Det er den betragtning, Caves benævner '*art for art's sake*'-faktoren (jf. s. 32), og det er det, de interviewede giver udtryk for her, og som er en af grundene til, at de opfatter kreative iværksættere som væsentligt anderledes end øvrige iværksættere. Dette, sammenholdt med det faktum, at mange kreative iværksættere ikke som de klassiske iværksættere går efter at 'blive store og stærk' (TF13), må uvægerligt være svært at forholde sig til og agere på for det almindelige erhvervsfremmesystem, der sætter succes lig med vækst i arbejdspladser (jf. TST5). En af de interviewede kreative iværksættere sagde, at de (en 3-mands virksomhed) ikke havde lyst til at vokse for meget, da man var bekymret for, at noget af det kreative ville gå tabt (HN5). På den vis passer de kreative iværksættere ikke ind i den virkelighed, erhvervsfremmesystemet arbejder ud fra. Derfor kommer erhvervsfremmesystemet til kort over for de kreative brancher, hvilket man et langt stykke hen ad vejen er bevidst om. De kreatives udgangspunkt for at drive en virksomhed kolliderer med systemets setup og tankegange, og også med det politiske fokus:

Jeg kan se, at de slæber en helt ny måde at drive virksomhed på ind i vores system. De kreative skaber ikke vækstvirksomheder, det passer ikke på regeringens fokus på vækstvirksomheder og gazellevirksomheder. Dem, vi har haft, vil være enmandsvirksomheder eller en fri agent (LL8).

I det hele taget er det forskellige *mindset*, det handler om, og som er roden til udfordringerne, hvilket dette citat af en erhvervskonsulent illustrerer:

[D]e kreative har, for at sige det rent ud, de har en anden hjerne, end jeg har. Når vi som udgangspunkt bare sætter os sammen, så kan det gå grueligt galt. Vi fatter ikke hinanden. Når jeg spørger kunstmaleren, hvordan hun vil få det til at hænge sammen, jamen så maler hun bare et maleri. Jamen hvorfor maler du så ikke to, så du kan holde fri måneden efter? Vi forstår ikke hinanden (AC2).

I forlængelse heraf oplever nogle kreative også frustrationer i deres møde med erhvervsfremmesystemet. Som en kreativ iværksætter formulerer det i et af interviewene, så syntes hun, at rådgivningen var for overordnet, "*og ikke lige det, man som kreativ virksomhed havde brug for*" (HN2). Nedenstående historie vidner også om frustrationer og om, at det er udvikling og sparring på det faglige niveau, som betyder noget for nogle kreative iværksættere. Den interviewede, der er musiker, siger:

Jeg var nok også lidt en atypisk person for dem, de havde svært ved, altså jeg skulle på sådan noget virksomhedshjælp og så i virkeligheden, så var det ikke til meget hjælp, det var det ikke. Jeg var sådan lidt atypisk. Jeg manglede ligesom

den der, kan man sige, en person der arbejdede inden for noget mere kreativt, som kunne være meget skarpere over for de ting jeg kom med, og kunne skære det til, og de stod sådan lidt udenfor og lignede et spørgsmålstegn over for nogle af de ting, jeg sagde. Jeg ville jo sådan set gerne fortsætte, det jeg gjorde... og kunne udvikle de ting, og tjene flere penge på det på en eller anden måde. Det var min ide, altså med [musik]studiet og så videre. Så ja, der var ikke meget hjælp at hente der. Men det var ikke noget med dem at gøre, det var måske ligeså meget mig selv, der ikke selv kunne klart sige, at jeg savnede, at de kunne give mig en respons på det. Det sagde de også lige ud. Jeg var jo ikke sådan helt typisk, vel. I virkeligheden var det min egen kreativitet, det handlede om. Det var jo egentlig den, jeg ville have optimeret, og det kunne de ikke hjælpe mig med. Og den skulle ligesom finde nogle former, hvor jeg kunne bruge den (VS9, egne emfaser).

Den interviewede musiker havde tydeligvis nogle behov, som systemet ikke kunne forløse. Det vil sige nogle behov af en anden karakter end det, erhvervsfremmesystemet kunne håndtere. Teoretisk set efterspurgte iværksætteren nogle *ressourcer*, der ikke blev imødekommet. Noget tyder på, at en meget stor del af arbejdet med de kreative iværksættere generelt går på at udvikle dem på et fagpersonligt plan (jf. LL6), hvilket også skinner igennem i dette citat af musikeren:

Så skulle man lave en forretningsplan og sådan noget der. Jeg har det sådan i virkeligheden, når jeg kikker tilbage på den, jeg sad med, altså, jeg tror, det er rigtig godt at lave det der, men jeg tror, det måske er endnu bedre at sidde med en person og så redegøre for, hvad man vil med sit arbejdsliv, som ligesom sådan en coaching-ting (VS9).

Musikeren efterspørger her hjælp til afklaring af et personligt ståsted og en fagpersonlig udvikling, i forhold til hvilken vej han skal gå. Dette påpeger lederen af det kreative iværksætttermiljø BIZ-ArT i Vejle netop som kendetegnende for alle de kreative mennesker, de arbejder med: *"de ved ikke helt, hvad de kan bruge sig selv til"* (LL1). Det handler således om at hjælpe med at få konceptualiseret de kreatives kompetencer og idéer. Dette kræver indsigt og ressourcer, hvilket noget tyder på, at de færreste erhvervsfremmeaktører er gearet til at levere, da det oftest er standardtilbud, de kan tilbyde iværksætterne (jf. HPW14)²⁴.

Justin O'Connor, der i over et årti har fuldt udviklingen af den kreative sektor i Manchester, sammenfatter således, hvorfor erhvervsfremmesystemet ikke fanger de kreative industrier:

²⁴ Som en konsekvens af de kreative iværksætteres forskellighed i forhold til standarderne har man i BIZ-ArT-projektet tilpasset forretningsplanerne til de kreative (LL11).

[T]here is a lot of different dynamics, different tensions, different priorities, different measures of growth, different ways of getting knowledge, different ways of analysing the market, that means that the standard business support agencies tend not to be able to do much for them, unfortunately, because they are giving the usual, a particular business approach to it and these businesses don't use that (JOC3).

I CIDS i Manchester har man gjort sig den erfaring, at man må forstå den menneskelige side af, hvordan de kreative arbejder, og hvem de har tillid til (LB5). Alt dette betyder, at de har brug for andre typer af *ressourcer* end dem, erhvervsfremmesystemet typisk kan tilbyde.

Hvis erhvervsfremmeaktørerne får "muligheden" for at træde til, ja så ligger der også en udfordring i, at de kreative brancher er meget forskellige (jf. LLO3, LB4, TF12), hvilket også er en pointe i den teoretiske for forståelse. En dansk erhvervskonsulent formulerede det således: *"Det er lidt svært generelt at tale generelt om kreative, for der er forskel, ham med computerspillene, han var ikke rigtig kreativ, ikke sådan som jeg tænker om kreative, han var meget konsekvent, og kørte sit eget løb. De rigtige kreative, kunstmalere, musikere, de er meget flagrende"* (AC24). Ligeledes er det en udfordring, at det kan være svært at finde risikovillige finansieringsmuligheder for dem (AC29, HPW16, TF25), og at man som erhvervsfremmeaktør kan føle sig på bar bund i forhold til at rådgive og vurdere potentialet i de kreatives idéer. Begge forhold kan tilskrives de kreative industriers karakteristika jf. s. 34ff og s. 37. De særlige karakteristika har også en betydning for den måde, hvorpå erhvervsfremmesystemet må forholde sig til dem. Det følgende citat giver et indblik i de udfordringer og overvejelser, iværksætterrådgivere helt konkret må forholde sig til i deres møde med en kreativ iværksætter.

Er der potentiale i at skrive en dokumentarprogramserie eller en historisk quiz? Der er ikke noget at måle på. Vi kan tage en tømrer. Okay, hvor meget gang er der i byggeriet. Det ser godt ud i øjeblikket... Hvad er markedet sådan rundt omkring. Det er i stigning. Hvad er faldgruberne? Ærgh, skjulte fejl og mangler i byggeriet. Der har vi sådan lidt mere erfaringsballast som rådgiver. Hvad skal han have af forsikring? Hvad skal du have af forsikring, hvis du skal skrive en historisk quiz?!... Skal han have en erhvervsansvarsforsikring i øvrigt? Kan det gå galt? Og hvad kan ske? Det er en anden verden på en eller anden måde. Det er lidt svært at vurdere, fordi spændvidden er lidt større, eller meget større. Det kan faktisk nærme sig det ekstreme. Du kan se Rowling [forfatter af Harry Potter bøgerne], fra at være bistandsklient og faktisk leve af ingenting... til at få udgivet en bog, der har et kæmpe potentiale i verden... jeg har haft en forfatter, som havde lavet noget fiction a la Harry Potter... Og uh, hvad fa'en skal jeg sige til

manden, ikke? Det kan være, det går helt galt. Det kan være du aldrig nogen sinde for solgt noget, og at alle forlag afviser, og du dør som en fattig lille mand. Det kan også være, du bliver milliardær! Der er spændvidden lidt mindre, hvis man er tømrer. Okay, man kan lave det nye Skanska. Og man kan også blive en meget stor tømrer, ikke, men spændvidden er ikke nær så stor, vel (HPW9).

Variationen inden for de kreative brancher stiller tydeligvis store krav til det kendskab og de kompetencer, som et kommunalt erhvervsfremmesystem ideelt set må have for at kunne rådgive og understøtte de kreative brancher på den mest hensigtsmæssige måde.

5.1.2 En ny rolle for erhvervsfremmeaktører

Ovenstående peger på et behov for at få defineret en ny rolle for erhvervsfremmeaktørerne. Meget tyder på, at de kommunale erhvervsfremmeaktører skal gå anderledes ind i de kreative iværksættere og blive klogere på deres specifikke forhold og måde at tilgå tingene på, hvis en kommune ønsker at iværksætte en strategisk målrettet erhvervsindsats møntet på de kreative brancher. Noget tyder på, at erhvervskonsulenterne og iværksætterrådgiverne, som er det udførende led i erhvervsfremmesystemet, først og fremmest må forholde sig til de kreative branchers karakteristika og dernæst må spille en rolle, hvor de er mere *involveret* i iværksætternes proces. Dette bryder med, hvad den "klassiske" erhvervskonsulent har været vant til, hvor man som udgangspunkt betragter virksomheder som meget selvstændige enheder, som man ikke vil blande sig for meget i (jf. DSN16, 17). I Vejle Kommunes erhvervsudviklingsafdeling har man taget til efterretning, at de kreative har brug for at blive serviceret og behandlet på en anden måde i iværksætterrådgivningen m.v. (LL4). Deres BIZ-ArT projekt kan i sig selv anses som en konsekvens heraf, ligesom etableringen af CIDS i Manchester er et udtryk herfor. Det er nødvendigt med en anderledes tilstedeværelse i de kreatives iværksætterproces, og helst under hele processen: *"Det, der er vigtigt og nødvendigt for dem, er, at vi er der hele tiden i de tre år, det tager at se, om virksomheden er bæredygtig"* (LL5). Det kan være nogle helt praktiske ting, de har brug for støtte til. Som eksempel ringer BIZ-ArT-sekretariatet for de kreative iværksættere i en given sag, hvis *"de føler de ikke er stærke nok"* (LL44). I det hele taget har de brug for meget støtte: *"Man skal tage sig af de mest sindssyge ting for dem"* (LL6)²⁵. Det skinner igennem, at man i BIZ-ArT-projektet har et meget nært og personligt forhold til de kreative iværksættere, og at man er bevidst om, at dette er vigtigt og afgørende,

²⁵ I Reaktor-projektet fik iværksætterne fx også hjælp af iværksætterrådgiveren med at lave budgetter, diasshow m.v. (AC21).

men at det kræver ressourcer. Til gengæld har man en anderledes fornemmelse af, hvad der virker og ikke virker, og hvordan det går dem videre hen. Det betyder viden og indsigter, som det traditionelle system normalt ikke får (jf. LL46).

Lene Lawaetz, projektleder for BIZ-ArT, har i sin arbejdsfunktion en rolle, der placerer hende midt imellem de kreative iværksættere på den ene side og systemet på den anden side. Hun er således den person (en moderator, katalysator, facilitator), som blev præsenteret på s. 43, og som blev fremført som havende en meget vigtig rolle i at stimulere iværksætteri og klyngedannelse. Det vil sige, en person, som forstår at sammenbinde og stimulere netværk og finde frem til de rette ressourcer for klyngedannelsen og stimulering af iværksætteri. I en undersøgelse af det kreative vækstlags vilkår i Nordjylland var et af ønskerne "en bureaukrati-smelter" (ApEx 2007, s. 40), der kan sidestilles med denne moderator- og facilitatorrolle, idet de unge beskrev en bureaukrati-smelter som en mellemmand, der på den ene side kunne have føling med de kreative iværksættere og på den anden side det politiske system og forvaltningen.

I Manchester har man ikke kun én person, men en hel erhvervsfremmeorganisation for de kreative industrier med 6 ansatte, som er etableret med henblik på at være bindeledet mellem det offentlige system og den kreative sektor (LB2). Med CIDS har man skabt én indgang for de kreative brancher til relevant rådgivning, netværksaktiviteter, kompetenceudviklings-workshops og ikke mindst en populær virtuel arbejdsformidling møntet specifikt på de kreative brancher, hvor de kreative brancher kan søge relevante kompetencer til deres aktiviteter. CIDS er generelt set et udtryk for de kreative branchers behov.

Det samme behov er der også blevet givet udtryk for i Danmark, dels i analysen af Nordjyllands kreative vækstlag, hvor de unge kreative påpegede et ønske om et *"lettilgængeligt fysisk vejledningscenter med bedre og gratis rådgivning/vejledning omkring opstart og drift af virksomhed"* (ApEx 2007, s. 40), og dels i en rapport om fremtidens rammebetingelser for de kreative industrier i København (CBS 2006b, s. 5).

Fremtiden ligger antageligt i et helt nyt set-up, hvor de kreative branchers særegenhed og behov serviceres helt anderledes, end det er tilfældet i dag i Danmark. En del af løsningen ligger i bevidst at tænke i moderatorer, der kan bevæge sig i begge "verdener" og arbejde for at nedbryde skel og stimulere en hensigtsmæssig udvikling inden for de kreative brancher.

5.1.3 Delkonklusion

Udfaldet af det empirisk-analytiske arbejde i analysedel 1 stemmer i høj grad overens med pointerne i det teoretiske kapitel om de kreative industriers karakteristika. Interviewpersonerne fremhæver de samme problemstillinger og udfordringer som i teorien, fx at de kreative generelt set mangler merkantile kompetencer, at deres idéer og produkter er svære at vurdere potentialet i, at det er svært at finde risikovillig kapital, og at deres eksistensgrundlag ikke er funderet på økonomiske incitamenter. Interviewene viser, at de kreative som en følge heraf kan være svære at mobilisere og rådgive fra erhvervsfremmesystemets side. Mange af de kreative har ingen særlige intentioner om at tænke sig selv som en forretning. Det er en udfordring, at de kreative kort og godt ikke kan identificere sig med erhvervsfremmesystemet og det at være en del af erhvervslivet som sådan. På sin vis kan man hævde, at de er underlagt et pres mod konformitet, som nævnt på s. 48, der henviser til, at de er "skæve" og derfor ikke passer ind i den måde, systemet plejer at tilgå tingene, hvilket gør, at de groft sagt tabes på gulvet.

Analysen peger på, at de kreative iværksættere ud over kommercielle kompetencer lige så meget har brug for at sparre på det fagpersonlige plan, hvor deres kreativitet og branchespecifikke forhold tages i betragtning. Det tyder på, at filmen - populært sagt - knækker, når de kreative sandsynligvis ikke føler, de får den type *ressourcer* ud af erhvervsfremmesystemet, fx i form af faglig sparring og afklaring af udviklingsretning, som de ønsker. Det peger på, at man i forhold til kreative iværksættere helt bevidst bør operere med en *fjerde* type ressource som supplement til de tre typer ressourcer (personlige, finansielle og sociale), som evolutionsteorien peger på som essentielle for iværksætteri. Den fjerde type benævnes i dette speciale *kreative* ressourcer, og den henviser til, at kreative iværksættere i høj grad har brug for faglige input og stimulans til deres kreativitet, hvilket også ligger i tråd med Lampel, Lant og Shamsies pointe om, at den kreative virksomheds overlevelse afhænger af en "genopfyldning" af deres kreative ressourcer (jf. s. 36).

Den grundlæggende udfordring består i, at det er to vidt forskellige *mindset*, der skal interagere – på den ene side et erhvervsfremmesystem indstillet på at støtte de klassiske iværksættere, der for en stor dels vedkommende drives af økonomiske incitamenter, og på den anden side de kreative brancher, der drives af udlevelsen af deres kreativitet, og hvor et politisk systems ønske om stigende vækst og arbejdspladser oftest ikke ligger de involverede på sinde. Så hvordan kan man motivere og mobilisere dem til i højere grad at tænke i business? Og ligeledes, hvordan får man de "to verdener" til at mødes og forstå hinanden?

Det er der, hele "hurdlen" ligger, og det fordrer ændringer både i den måde, de to "lejre" ser på hinanden, og den måde, hvorpå de tilgår hinanden.

Et muligt svar er at give plads til en mere *involverende* rolle for iværksætter- og erhvervsrådgiverne – det vil sige en rolle, hvori der skabes en anderledes tillid hos de kreative, og hvor der tilbydes en mere aktiv støtte og vejledning gennem hele iværksætterprocessen. Det tyder på, at en person, som agerer brobygger mellem de kreative iværksættere på den ene side og systemet/forvaltningen på den anden side, kan være en god idé. På samme vis vil det både være gunstigt for stimuleringen af iværksætteri og klyngedannelse at have muligheden for at samle rådgivning m.v. i én organisation, som man ser det i Vejle og Manchester.

De kreative brancher indeholder tydeligvis mange kvaliteter – de "brænder", de er entusiastiske, som det blev påpeget i interviewene. Det må således være et mål, ud fra et ønske om erhvervsudvikling, at få noget af den entusiasme, energi og drive kanaliseret over i udviklingen af forretningsmæssige kompetencer, så der skabes et godt mix mellem det kreative og merkantile. Som en interviewperson udtrykker det:

Udgangspunktet er ofte det kreative, udlevelsen af ens kreative potentiale, og det hænger ikke nødvendigvis sammen med, at man vil tjene penge på det. Købmandsgenet hos nogle af de her kreative mennesker er ikke altid lige stort. Og det skulle jo gerne være en kombination af, at man tænkte forretningsorienteret samtidig med, at man tænkte kunstnerisk og kreativt. Og de to kompetencer følges jo ikke altid lige godt ad... Det er det, der ofte gør, at virksomhederne ikke bliver større, at de ikke vokser, at man lige kan skrabe en omsætning hjem til, at den enkelte virksomhed kan holde sig i live, men at det ikke udvikler sig mere end det (TST6).

Udfordringen er således at finde frem til forskellige tiltag eller en model for, hvordan man kan understøtte de kreative brancher på en bedre måde, end det er tilfældet nu. Sigtet er, at deres kreative kompetencer får tilført "købmandskab", og at der oparbejdes et mere hensigtsmæssigt forhold mellem de kreative iværksættere og erhvervsfremmesystemet. I delanalyse 2 undersøges det nærmere, hvilke indsigter casene giver til disse udfordringer, og hvordan der bliver arbejdet for at skabe gunstige forhold i forbindelse med udviklingen af de kreative brancher.

5.2 DELANALYSE 2: Tiltag og indsatser

Anden del af analysen har et løsningsfokuseret sigte: Hvordan det kommunale erhvervssystem kan udvikle kreative klynger og hensigtsmæssige tiltag for kreative iværksættere. Hvad er det for nogle tiltag, der kan gøre en forskel og skabe dynamik og udvikling? I dette afsnit ses der således nærmere på, hvordan iværksætterstimulerende ressourcer tilvejebringes for de kreative iværksættere, og hvordan man kan stimulere kreative klynger, samt hvilke erfaringer casene generelt har gjort sig i forhold til deres særlige tiltag for de kreative brancher. I denne del ses der med andre ord nærmere på, hvordan de forskellige tiltag understøtter de ressourcer, de kreative har brug for, deres iværksætterproces og klyngedannelser.

Personlige, finansielle og sociale ressourcer er essentielle for iværksætterprocessen. I det følgende vil en analyse af forskellige tiltag og aktiviteter identificeret i casestudierne hver på sin måde vise, hvordan det kommunale erhvervssystem kan stimulere iværksætteri inden for de kreative brancher ved at tilvejebringe en lang række nødvendige ressourcer for den kreative iværksætter. Casene bliver analyseret ud fra 4 typer ressourcer, eftersom der er delanalyse 1 blev identificeret endnu en type ressource som værende essentiel for den kreative iværksætter. Således vil analysen, udover personlige (viden), finansielle (kapital) og sociale ressourcer (netværk) også have blik for, hvordan den kreative iværksætters *kreative* ressourcer kan stimuleres og fornyes. Alt i alt er ambitionen, at trække styrkerne frem - teoretisk set - i hver case og synliggøre, hvordan de hver især bidrager til at mobilisere og udvikle de kreative iværksættere og understøtte klyngedannelse. I tabel 1 præsenteres et overblik over casestudiernes tiltag, som vil gå igen i analysen.

	Manchester	Vejle	Roskilde	Aalborg
Specifikt Uddannelsesforløb	Creative Focus, The Loop, The Loop Plus	kataKULT ArtInnovator	Nej	Nej
Produktionsmuligheder (kreativt miljø, værksteder, butik m.v.)	The Fishmarket, ellers mest privat udlejede kontorer, atelierer i Affleck's Palace og Northern Quarter-bydelen	Spinderihallerne – mix af konsum og produktion	På længere sigt udvikling af betonvarefabriksgrund m/ iværksætterhus	Dreamhouse Dreamgames Bretteville
Netværksaktiviteter	Webbaseret database Arrangementer	Månedligt netværksmøde (ArtBuild)	Enkeltstående netværksmøde	Netværksmøder i ApEx-netværk samt Dreamgames
Mentorordning/tiltag for kultur/erhvervsamarbejde	Uformelle kontakter	Biz Art Business Club	Reaktor	"Rådgiver-netværket"
Specifikt Rådgivningsorgan	CIDS	BIZ-ArT	Nej	(ApEx)
Byudviklingsinitiativer	Se bilag 5	Quasar, Spinderihallerne	Betonvarefabriksgrund	Havnefronten, Nordkraft, Musikkens Hus, Østre Havn

Tabel 1: Overblik over casestudiernes tiltag og aktiviteter

5.2.1 Undervisningsforløb

Hvordan kan det kommunale erhvervsfremmesystem understøtte den kreative iværksætter med den type ressourcer, som ud fra teorien er essentielle for deres iværksætterproces? Og hvordan kan man imødegå iværksætterens tydelige behov for personlig udvikling og en konceptualisering af deres idéer og kompetencer, som det blev påpeget i den første delanalyse? Hos BumbleBees og BIZ-ArT i Vejle har man udviklet et iværksætterforløb for kreative iværksættere, hvor omdrejningspunktet er at tilføre de kreative iværksættere forretningsforståelse og modne dem i deres iværksætterproces. Det indebærer blandt andet at indgyde selvtilid i dem (jf. LL18), hvilket er en vigtig egenskab for en iværksætter, som det blev fremhævet i teorien s. 47. Indholdet i undervisningsforløbene indikerer, at hovedformålet er at opkvalificere de kreative iværksætteres merkantile kompetencer: For kataKULTs vedkommende er temaerne i forløbet "Idé og konceptudvikling", "Kommunikation", "Salg og markedsføring", "Branding", "Ledelse" og "Økonomi og økonomistyring"²⁶. I BumbleBizz var undervisningen inddelt i tre faser, hvor første fase handlede om at få afklaret kernen i

²⁶ www.biz-art.dk/idd24.asp

virksomheden, det vil sige iværksætterens styrker og svagheder og visioner. Næste fase omhandlede produktet, budgetter og markedsføring, og sidste fase havde fokus på salgs- og kommunikationstræning (TF5). I forhold til de kreative iværksætteres ofte manglende forretningsforståelse giver det således ud fra teorien god mening at iværksætte opkvalificeringsforløb.

Casestudierne peger dog på et række specifikke forhold, man bør være specielt opmærksomme på i forbindelse med udviklingen og gennemførelsen af sådant et uddannelsesforløb: Det empirisk-analytiske arbejde peger nemlig på, at man som erhvervsfremmeaktør bør være meget konsekvent i sit design af uddannelsen i forhold til den målgruppe, uddannelsen henvender sig til. Det betyder blandt andet, at **underviserne** på uddannelsen skal vælges med omhu: *"De er nøje udvalgt, fordi de skal selv have en forståelse for, hvad det er for en gruppe, de skal undervise. De skal selv have iværksættererfaring og undervisningserfaring. Vi er ret forsigtige, når vi caster vores undervisere"* (TF5, også jf. AG11, LL2). Ved at sikre kompetente undervisere, er der en sandsynlighed for, at de har indsigter og input, der kan være til gavn ressourcemæssigt set for de kreatives iværksætterproces. Underviseren ligger inde med viden, vedkommende har nogle erfaringer at trække på, og kan måske også videregive relevante kontakter (jf. ressourcebegrebet s. 47). På den måde bliver underviseren en vigtig brik i forhold til at mobilisere og understøtte de kreative iværksættere.

Det tyder også på, at det er hensigtsmæssigt sikre en relevant didaktisk tilgang i undervisningen, som imødegår de kreative iværksætteres karakteristika. Det synes således at være en faktor, man arbejder ud fra i begge uddannelsesforløb:

Samtidig har vi erfaret, at det er utrolig vigtigt, at undervisningen tager udgangspunkt i hver enkelt virksomhed. At de alle sammen kommer i spil. Det er meget hands-on. De laver masser af opgaver. Er i gennem workshops og sådan noget. Underviseren tager hele tiden udgangspunkt i hver enkelt og ved hvem, der sidder der. Og sætter dem i gang med øvelser, så de får brugt sig selv. Det er de færrest af dem, der kan relatere til en teoretisk fremlægning af et eller andet, hvis der ikke er en model eller redskaber, de kan eller har prøvet at bruge selv (TF9).

Det, vi arbejder med, når vi laver et nyt uddannelsesforløb eller kursusforløb, det er jo, det at gå ind og mærke efter her, hvilken metode skal der til, for at de bliver

klogere. De kan nemlig forstå alting, men det skal serveres på deres måde. Ellers får man ikke noget ud af det (LL2, min emfase).

Dette betyder i praksis, at de kreative iværksættere kommer igennem almindelige spørgsmål omkring en forretningsplan m.v., men at dette sker ud fra et hensyn til deres karakteristika.²⁷ Som påpeget i delanalyse 1 synes det meget vigtigt for den kreative at værne om sin personlige integritet. I undervisningsforløbene kommer det til udtryk ved, at de opfattes som "følsomme", og "skal tages på en bestemt måde" og at "det er vigtigt, at de har sig selv med hele tiden" (jf. AG11, TF12, LL21). Et iværksætterforløb for kreative iværksættere bør således tage udgangspunkt i og møde de kreative iværksættere ud fra deres verden, så de oparbejder selvtillid til den videre proces – en personlig egenskab, som ifølge evolutionsteorien er essentiel for iværksætterprocessen.

Casene peger også på et andet forhold, hvilket er til stadighed at sikre en opbygning af **tillid**, samtidig med der dannes grobund for en personlig udvikling af den kreative iværksætter, som synes at være et behov den kreative iværksætter har, jf. delanalyse 1. Dette understreges i nedenstående citat:

Jeg oplevede det som super godt, fordi det er så kort og konkret og fleksibelt, fordi okay, hvis det her hold ikke har brug for det, vi havde planlagt denne uge, så rydder vi det bare og gør noget andet, fordi holdene er så små. Det er styrken at holde det nede på et niveau, hvor der er tillid. Det er simpelthen så personligt, de her ting de arbejder med, det er jo virkelig deres drømme, så man skal altså arbejde med tingene på et lidt andet plan. Samtidig med det sådan er teori, og hardcore salg og markedsføring og alle de her ting, og der nogen gang kommer nogle undervisere ud, hvor det bare er dak dak dak, så er det også en personlig proces. Det er en maskine, man sådan bliver kørt igennem. Jeg syntes, det var rigtig, rigtig godt" (AG 10 – mine emfaser).

Her synes det tydeligt, at det forhold, at de kreative iværksættere har kreativ/kunstnerisk udfoldelse som deres bærende element, hvilket ifølge det teoretiske arbejde blev identificeret som den alt-underliggende bevæggrund for de kreative industrier og deres udgangspunkt for deres aktiviteter, rent praktisk bør tages til indtægt i undervisningsforløbet. Det handler om, at oparbejde så meget tillid, at det løsner op for processen, hvor det til sidst ikke bliver så grænseoverskridende at arbejde med "drømmen" med et kommercielt sigte. En måde,

²⁷ Dette har blandt andet også medført, at BIZ-ArT i forbindelse med ArtInnovator-uddannelsen, udviklet i samarbejde med blandt andre Vejle Handelsskole, har fået udviklet nyt undervisningsmateriale til denne uddannelse (LL3).

hvorpå der kan skabes tillid, synes ud fra citatet også at være vis fleksibilitet og en uformel tilgang til tingene. Den pointe understøttes af, at man i BumbleBees har erfaret, at det er vigtigt med en uformel stemning (TF7). Uformelt, tillid og fleksibilitet synes således at være underliggende faktorer for et succesfuldt uddannelsesforløb for kreative iværksættere²⁸.

Ud fra det teoretiske begrebsapparat, er et opkvalificeringsforløb et positivt tiltag for stimuleringen af iværksætteri. Iværksætterne bliver motiveret og dermed også mobiliseret. Man kan derfor tale om, at Koblingsmodellens faktor vedrørende "motiverede iværksættere" sættes i spil med at lave et opkvalificeringsforløb. De får oparbejdet vigtige kompetencer og adgang til nogle essentielle ressourcer i form af inspiration, kreativ stimulans, viden, selvtilid og netværk til de øvrige deltager og deres undervisere. Det understøtter evalueringen af de fire første kataKULT-forløb, hvor iværksætterne ud fra en 13-skala gav næsten 10 i gennemsnit i forhold til tilfredshed med det faglige indhold på forløbet. Derudover anvender 80 % nogle af de forretningskompetencer, som blev tilegnet på forløbet, hvad enten de er blevet selvstændige eller lønmodtagere. Dertil mener 68 %, at forløbet i betydelig grad har medvirket til, at de i fremtiden kan oparbejde en større kundekreds, og at hvor 43 % før overhovedet ikke eller i ringe grad tænkte kommercielt, vil 71,4 % nu tænke i kunder og marked²⁹.

Andre konklusioner i evalueringen er, at

- Flere iværksættere er blevet momsregistreret under og efter deres deltagelse på kataKULT. 14 % havde status som selvstændige ved kursusstart, ved evalueringstidpunktet var 30 % blev momsregistreret.
- Væsentligt færre er på dagpenge: Ved kursusstart var 57 % på dagpenge, på evalueringstidpunktet, var ingen på dagpenge, dog 25 % på supplerende dagpenge til deres iværksætteraktiviteter.

²⁸ Analysen peger også på to andre praktiske forhold at have for øje, hvilket er at have forholdsvis små hold, og at undervisningsomgivelserne appellerer til målgruppen. I kataKULT-forløbet har man gjort sig den erfaring, at undervisningsholdet max bør have 12 deltagere. Man har forsøgt sig med 15 deltagere på et hold, men *"det gik ikke, fordi de er så selvcentrede og har så meget brug for vejledning og opmærksom, så lige så snart de er lidt for mange, så kobler de fra"* (LL20). I en evaluering af kataKULT-forløbet påpeges der, at iværksætterne ikke er helt begejstrede for de "almindelige" mødelokaler hos BIZ-ArT-sekretariatet. Man venter på færdiggørelsen af Spinderihallerne, www.biz-art.dk/filer/KataKULTEvaluering_final.pdf.

²⁹ www.biz-art.dk/filer/KataKULTEvaluering_final.pdf, s. 5-6

- Ved kursusstart vurderede 28,5 %, at de var i idefasen med deres forretningsidé. På evalueringstidspunktet var det kun 10,5 %.³⁰

En meget betragtelig andel af iværksætterforløbets positive effekt, kan ifølge teoriens vægt på netværksdannelse som et essentielt parameter for iværksætterprocessen, tilskrives at forløbet giver iværksætterne et værdifuldt netværk:

Vi oplevede både i Louiz og også her, at det er noget af det, de får mest ud af. Det er simpelthen det, de bliver ved med at referere til som det mest frugtbare, det er mødet med ligesindede, at komme ind i en sammenhæng. Tænke i netværk og lære at gøre brug af det. Og komme ud at se, hvad kan man egentlig bruge det til, og hvordan kan netværk være et redskab til at gøre min forretning levedygtig (TF18, egen emfase).

I evalueringen af kataKULT-forløbet understreges ligeledes den positive effekt af forløbets netværksstimulerende effekt: *"Alene det at være på hold med ligesindede iværksættere fra det kreative felt, åbner for et frugtbart netværk, ligesom kontakten til kompetente undervisere øger graden af relevant netværk for den enkelte iværksætter"*³¹. Resultaterne af forløbet er opløftende: 76 % af deltagerne vurderer, at de efter forløbet tænker og agerer mere ud fra en netværkstankegang, og 40 % mod 17 % ved forløbets start vil benytte strategiske alliancer i fremtiden. Alt i alt positive effekter kommercielt set for iværksætterne, og en pejling af at et skræddersyet forløb kan være et væsentligt element i en erhvervsindsats³². Styrkerne ved et forløb er, at det tilvejebringer både viden, netværk og muligheden for kreativ feedback, det vil sige både personlige, sociale og kreative ressourcer for den kreative iværksætter.

5.2.2 Netværksaktiviteter

Netværk er ifølge teorien helt afgørende for både stimulering af iværksætteri og klyngedannelse. De rigtige netværksrelationer dikterer overordnet set, om iværksætteren får succes eller ej som virksomhed. Ud fra denne forståelse bør iværksættere derfor ideelt set have en forståelse for, hvad det vil sige at opbygge, bruge og pleje sit netværk samtidig med,

³⁰ I www.biz-art.dk/filer/KataKULTEvaluering_final.pdf, s. 9

³¹ <http://www.biz-art.dk/idd125.asp>, s. 7

³² Som præsenteret i teorikapitel s. 34, synes kreative iværksættere at have forskellige behov alt efter, hvor i iværksætterprocessen, de befinder sig. Analysen peger på, at CIDS forsøger, at efterkomme dette forhold, da man både har *Creative Focus*, der er en iværksætterworkshop for potentielle iværksættere, og THE LOOP og THE LOOP PLUS for mere etablerede virksomheder. Erfaringen er, at de etablerede virksomheder godt kan lide at networke med andre på deres udviklingstrin (LB2). Det peger på, at et erhvervstiltag bør tage iværksætternes udviklingstrin til indtægt.

at vedkommende forsøger af få en så god spredning som muligt (diversitet ifølge Aldrich s. 48) i de kontakter, vedkommende har, så alle de ressourcer og kompetencer, iværksætteren har brug for kan mobiliseres i netværket. På den vis bliver det en væsentlig del af en lokal erhvervsindsats for de kreative brancher at samle dem og stimulere netværksdannelse.

Interviewene giver ikke det indtryk, at kreative iværksættere skulle være særligt gode netværksbrugere. Der er dog indikationer på, at jo mere etablerede de er, og især hvis de har deltaget på et iværksætterforløb, jo bedre bliver de til at bruge deres netværk og bytte ydelser hos hinanden (jf. TF18 og VS8). Det kan tyde på, at netværksaktiviteter derfor kan være et hensigtsmæssigt tiltag i mobiliseringen af de kreative iværksættere. Som påpeget i ovenstående afsnit er en meget vigtig sidegevinst ved iværksætterforløb specifikt målrettet de kreative brancher netop, at de stimulerer netværk og træner iværksætterne i at bruge netværk som en måde, hvorpå de kan finde kompetencer og eventuelle kunder. Et iværksætterforløb er på den måde et muligt parameter at spille på rent praktisk for erhvervsfremmesystemet både for at mobilisere iværksættere og skabe ressourcegenererende aktiviteter.

Casene peger også på mere almindelig netværksarrangementer som gunstige tiltag i en erhvervsindsats for de kreative brancher. Det er dog nogle forhold, der bør tages til indtægt i arbejdet for en netværksdannelse. Studierne viser, at det er vigtigt, at der skabes en faglig ramme for netværket, som samler iværksætterne på en hensigtsmæssig måde, og som tilgår dem ud fra de behov og karakteristika, de har. Hvis man ikke har denne tilgang, er der risiko for, at de kreative ikke finder initiativet interessant. Kodeordene synes, som det blev påpeget tidligere, at være *kontakt til ligesindede og faglig udveksling*. Citatet her illustrerer denne pointe. Den kreative iværksætter er blevet tilbudt af den regionale/lokale erhvervsfremmeaktør at komme i et virksomhedsnetværk:

[Jeg] kom ind i et forkert netværk med mange håndværkere. Fred med det, men det var bare ikke, altså, vi havde jo ikke den samme – altså told og skat er det samme, det gider jeg ikke snakke om, sådan et sted. Så man kan sige, der var sgu for lidt fælles (VS8).

Hvis et netværk har "for lidt fælles" er det et udtryk for, at de ressourcer, netværket skulle tilvejebringe, ikke forefindes i tilstrækkelig grad. Det indikerer, at netværk bør designes, så de rejser relevante ressourcer – både faglig inspiration, viden, kontakt til relevante aktører m.v. Netværksaktiviteter skal med andre ord være ressourcegenerende, og kan således

”aflaste” erhvervsfremmesystemet i forhold til, at det ikke kan ligge ind med alle de typer ressourcer den kreative iværksætter efterspørger jf. delanalyse 1.

Alle casene tilbyder eller har tilbudt netværksarrangementer. Her skal især fremhæves netværksaktiviteterne i Aalborg med henblik på at illustrere styrken teoretisk set i at satse på netværksaktiviteter som et af de parametre det kommunale erhvervsfremmesystem kan gøre brug af i en særlig erhvervsindsats for de kreative iværksættere.

Dreamgames er et netværk for computerspilsudviklere, animatorer m.fl. (ca. 90 deltagere) faciliteret af Erhvervsafdelingen i Aalborg Kommune. Her har man sammen med ComITop-netværket (ca. 70 deltagere), der administreres af ApEx, en del fælles arrangementer og udgivelsen af nyhedsbrev, der alle går på at indgyde videnressourcer for medlemmerne og være rammen for, at kreative med interesse i det digitale felt har en fælles platform at mødes ud fra. Til netværksmøderne, der foregår henholdsvis i iværksætterhuset Dreamhouse og på Aalborg Universitets enhed for interaktive digitale medier, har Dreamgames og ComITop oftest forskellige indlæg fra enten forskere, spidsaktører inden for branchen og/eller virksomheder. Mine studier peger på, at indlæggene dels sigter mod at give faglige input og dels at sætte netværksmedlemmerne i kontakt med relevante aktører. De to netværk har også afholdt masterclasses, hvor spirende talenter og nyetablerede iværksættere har haft mulighed for at fremlægge deres produkter, koncepter eller idéer for en anerkendt person inden for feltet, som over et par dage har fungeret som faglig og forretningsmæssig sparringspartner (mentor-rolle).

Styrken ved de to netværk er ud fra teorien, at de har ressourcegenererende effekter, potentielt inden for alle fire typer af ressourcer. Desuden er det værd at bemærke, at der i teorien blev påpeget, at de kreative iværksættere trives bedst i netværk, hvor de sættes i forbindelse med de store aktører inden for deres branche (jf. s. 36), hvilket man kan hævde, der til tider er mulighed for i de to netværk. Udfordringen er, at de store aktører oftest findes i København eller udlandet, derfor kan man tage ved lære af casen, at det kan give god mening at forsøge at hente relevante aktører til lokalområdet for at give iværksætterne en mulighed for at etablere en eventuel forretningsforbindelse.

En anden type netværksstimulerende tiltag, findes hos CIDS, hvor der er blevet udviklet en database, som kan tilgås fra organisationens hjemmeside. Databasen er et

netværksredskab: Den er et short-cut til relevante kontakter, leverandører etc. og understøtter på den vis netværk- og klyngedannelse i byens kreative sektor.

I forhold til at sikre en diversitet i iværksætternes netværk, som det påpeges som gunstigt i teorien, kan Erhvervsklubben i BIZ-ArT-regi fremhæves, ligesom Rådgivernetværket i Aalborg og Mentorordningen i Reaktor-projektet i Roskilde, hvilket vil blive præsenteret i det næste afsnit.

5.2.3 Mentorer og rådgivning

Ud fra casestudierne danner sig det billede, at mentorer eller andre personer uden for erhvervssystemet med specifik viden, der sparrer og hjælper iværksætterne med nogle håndgribelige ting, meget vel kan spille en afgørende positiv rolle i deres iværksætterproces. Det er i situationer, hvor den kreative iværksætter har fået brancheindsigt og konkret sparring på nogle problemstillinger, hvor det virkeligt synes at flytte noget for den kreative iværksætter – det kan fx være sparring i forhold til prisfastsættelse inden for den specifikke branche eller personlige erfaringer omkring det at skulle have en tøjbutik (jf. HN3, KD1). Hos CIDS forsøger man således også aktivt at finde relevante mentorer eller andre ligesindede, hvis de kreative iværksættere står over for nogle specifikke spørgsmål (LL42). I forhold til teorien som anført på s. 47, tyder det således på, at de kreative iværksættere i en væsentlig grad har glæde af eksperter og andre rådgivere. Som det vil fremstå her nedenfor, har man i Roskilde og Vejle iværksat nogle konkrete tiltag, der involverer brugen af mentorer, rådgivere eller andre eksperter, og som ad den vej tilfører iværksætterne vigtige personlige, sociale og også kreative ressourcer.

Den bærende idé i Reaktor-projektet i Roskilde var en tilpasset mentorordning for kreative iværksættere, hvorfor man fik den idé at finde nogle "lynafledere" til iværksætterne og den traditionelle erhvervsservice. Projektet var et udtryk for, at man i Erhvervssamarbejdet Sjælland følte, at man ikke kunne nå de kreative iværksættere i den traditionelle rådgivning (AC3). "Lynaflederne" fungerede som mentorer for 20 forskellige kreative iværksættere. Mentorerne havde forskellige kreative baggrunde, men det til fælles, at de alle var iværksættere, der havde "gjort det godt" og havde erfaringer at dele ud af. Deres rolle var primært at hjælpe iværksætterne med at videreudvikle deres forretningsidé, mens den mere almindelige kommercielle viden blev dækket af et sideløbende forløb hos iværksætterrådgiveren. Ud af de tyve iværksættere, der deltog i projektet kører ca. 50 % videre her cirka et år efter (AC5ff). Man havde således forholdsvis god succes med at

inddrage personer med branche-specifik kendskab i iværksætterrådgivningen; personer, som iværksætterne kunne identificere sig med, og som kunne tilgå iværksætterne ud fra deres behov og hjælpe dem på rette vej med deres forretningsidé (bilag 4). Projektet er dog afsluttet, idet projektmidlerne er løbet ud, hvorfor ESSJ nu forsøger at finde midler til at udvide projektet.

Et andet eksempel findes hos BIZ-ArT i Vejle, hvor man har dannet *BIZ-ArT Business Club*, hvor man bruger virksomhederne fra Vejle Erhvervsklub som en pulje, hvorfra man finder relevante mentorer og rådgivere for de kreative iværksættere. Hvis den rette kompetence ikke findes inden for 'klubben', forsøger man at finde relevant sparring andetsteds til iværksætterne. Hertil har man succes med, at nogle af de "traditionelle" virksomheder i form af forsikringsfolk, marketingfolk, advokater og revisorer er tilknyttet kataKULT-forløbet, hvor iværksætterne én gang om måneden har mulighed for at modtage gratis rådgivning fra dem. Det foregår således, at iværksætterne fremsender spørgsmål en uge før rådgivningen, som efterfølgende bliver behandlet på rådgiverdagen i en pavillon i Spinderihallerne. Formålet er dobbeltsidet: Man vil gerne gøre de kreative iværksættere mere fortrolige med at gøre brug af nogle folk, der er så meget anderledes fra dem selv, mens man samtidig vil øge det "almindelige" erhvervslivs kendskab til det kreative miljø, man er ved at skabe i Spinderihallerne (LL42). På den vis forsøger man at få skabt forståelse på begge sider af bordet. Erfaringen er herudover i Vejle, at det lader til, at iværksætterne først har rigtigt brug for feedback på deres forretning, når de er kommet over den første iværksættetid, det vil sige, først lidt længere henne i deres proces (LL43, AG14).

Et lignende eksempel på at gøre begge verdener mere fortrolig med hinanden er Rådgivernetværket i Aalborg Kommune. Her har hovedformålet være at nedbryde skellene mellem kultur og erhverv. Rådgivernetværket iværksat af Erhvervsafdelingen på Aalborg Kommune. Her har en musiker, en billedkunstner og et spillested på den ene side og en revisor, en advokat og et pengeinstitut på den anden side siddet i samme arbejdsgruppe, hvor formålet har været at komme 'lidt tættere på hinanden' og øge hinandens forståelse for, hvilke forhold og problemstillinger de to verdener oplever i forbindelse med kreative virksomheder.

Der tegner sig således et billede af, at det er vigtigt både at klæde de kreative iværksættere på i forhold til at blive mere fortrolig med den kommercielle verden, men omvendt også at de rådgivere, der skal interagere med de kreative industrier, skal opkvalificeres til at forstå

deres udgangspunkt, forretningsmodeller m.v. Det gælder også for de erhvervskonsulenter, iværksætterrådgivere og eventuelle undervisere, som skal spille en rolle i udviklingen af de kreative brancher. Intet sted i det teoretiske arbejde blev der påpeget nødvendigheden af en *opkvalificering* af erhvervskonsulenter, mentorer, rådgivere, undervisere m.m. I forbindelse med delanalyse 1 synes det dog tydeligt, at erhvervsfremmeaktørerne med fordel kan opkvalificeres i forhold til de problemstillinger og karakteristika, de kreative brancher præges af, hvilket er lignende tanker, man har gjort sig i Roskilde (AC14).

5.2.4 Risikovillig kapital

Risikovillig kapital er essentielt for mange iværksættere for at vokse og ekspandere. Det samme er gældende for de kreative iværksættere. Der er dog så godt som ingen investorer, der er interesseret i dem (TF25, AC29), hvilket er et billede, der også tegnes i Vækstfonden (2006, 2007). Det er tankevækkende, at ingen af casestudierne synes at have konkrete tiltag for at mobilisere risikovillig kapital, fx i form af investor-kontakter, hvilket formodentligt kan tilskrives, hvor svært et område, det er at betrage. Det er dog ifølge teorien essentielt at arbejde for dette område, hvorfor det kan anføres, at der er brug for en nytænkning i forhold til at mobilisere interesse fra investorer og lign. aktører. Spørgsmålet er dog, om der er så meget at gøre for den kommunale erhvervsfremmeaktører ud over at forsøge at etablere kontakter eller som Aalborg Kommunes "Rådgivernetværk", hvor man har forsøgt at sætte kreative sammen med blandt andre en rådgiver fra et pengeinstitut. Hvis der skal ske noget gennemslagskraftigt er det sandsynligvis på nationalt niveau: I Storbritannien har man fx forsøgt at gøre et konkret tiltag på området ved at have etableret to fonde, *Creative Capital Fund* og *Advantage Creative Fund* for ad den vej at forsøge at øge risikovillige investeringer. Førstnævnte fond matcher midler med tilsvarende midler fra private investorer, og sidstnævnte fungerer på samme vis som andre venturefonde (Vækstfonden 2007, s. 20).

5.2.5 At skabe et marked

De kreative industrier er, som alle andre industrier, afhængige af et marked. Det kan være svært for de kreative iværksættere, dels selv at få øje på markedet (LL34), dels at have adgang til markedet. Som en iværksætter fra Aalborg påpegede, så er det svært at skabe et marked og relationer til de rigtige aktører, når mange af dem er i København (VS20). Der kan på den vis være udfordringer forbundet ved at bo uden for de største byer, hvilket korresponderer med pointen i teorien om, at det er i byerne, der oftest er mange aftagere for kulturelle/kreative produkter (jf. s. 38ff). En måde, at understøtte de kreative iværksættere på, er derfor også aktivt at forsøge at skabe et marked for deres produkter eller

kompetencer, hvilket der ses forskellige tiltag til i casestudierne. MIDAS og Manchester City Council m.fl. arbejder fx for at udvikle en stor medieklynge i byen. Den afgørende faktor er her, at BBC flytter fra London til Manchester, hvilket vil betyde, at nogle små uafhængige iværksættere i byen kommer tættere på en meget stor potentiel kunde (jf. LLO8) – de får med andre ord adgang til et marked for deres ydelser og produkter. Dette eksempel understreger Sorensens pointe om, at tiltrækningen af store virksomheder har iværksætter- og klyngestimulerende effekter (s. 54). Manchester synes at have 'muskler' nok til at kunne tiltrække kraftfulde aktører, hvilket dog synes urealistisk for mindre provinsbyer. Hvilke strategier kan det kommunale erhvervsfremmesystem i så fald gå efter?

Et eksempel er Art-2-Business i Aalborg, der er et bureau, der arbejder med at skabe bro mellem kunst, kultur og erhverv. Art-2-Business startede som et projekt finansieret af blandt andre Aalborg Kommune og arbejder ud fra konceptet *kulturel stimulant*. Virksomheder, organisationer m.fl. kan således hyre en kunstner eller kreativ person til at lave teambuildingsaktiviteter baseret på kreative aktiviteter. Art-2-Business understøtter på den vis at skabe et marked for de kreatives kompetencer.

En anden måde er at stimulere netværksdannelse. Som nævnt tidligere, synes iværksættere især lidt henne i deres proces at være gode til at netværke og bytte ydelser hos hinanden (jf. TF18 og VS8). En måde, hvorpå erhvervsfremmesystemet kan forsøge at oparbejde et marked for de kreative iværksættere er således at stimulere netværk og opmuntre iværksætterne til at arbejde ud fra et netværksperspektiv, fordi dette kan give mulighed for at finde kunder og starte en udveksling af ydelser.

BIZ-ArT er et tredje eksempel, hvor man forsøger at hjælpe iværksætterne ved at lave et forretningskoncept – en fælles butik i Spiderihallerne, Designværket, og herudover events:

Vi har arbejdet meget med at få skabt et julemarked, hvor vi inviterer firmaer, der så skal købe nogle firmagaver. Vi lavede en butik og et katalog, noget vi kaldte for Designværket. Nogle lavede et katalog, der kunne sendes til forskellige potentielle kunder...vi prøver at skabe et lidt større butikskoncept for dem end det, de bare er et lille værksted (LL34).

Herudover har man købt ydelser hos nogle af iværksætterne i regi af kommunen. For eksempel har en fotograf leveret et produkt til Vejles Børne- og Kulturfestival. Det offentlige som aftager af de kreative iværksætters produkter er således et andet muligt marked. I en

analyse af Nordjyllands vilkår for de kreative brancher blev det påpeget, at det offentlige har muligheder for at generere et marked for kunstneres kompetencer og deres kulturproduktion. Rebild kommune har fx indgået en aftale med det Nordjyske Operakompagni om et antal forestillinger til børn og unge på kommunens skoler, som er med til at fastholde unge kreative i regionen og give dem en mulighed for at udbyde deres faglighed. Ligeledes er der en ordning i Region Nordjylland, der hedder "1 hel kunstner til ¼ pris", hvor et korps af forskellige kunstnere kan hyres ind på skoler m.v. (ApEx 2007). Alt i alt en række eksempler på, hvordan man fra offentlig side kan skabe en efterspørgsel og et marked for de kreative erhverv og det sandsynligvis uden at lave konkurrenceforvridende forhold, som Porter pointerer som essentielt for klyngedannelse. Kulturpolitiske initiativer spiller derfor også en rolle og er væsentlig at have for øje i et design af gunstige rammebetingelser for kreative erhverv.³³ I så fald fordrer det et udviklingssamarbejde imellem kommunens kulturforvaltning og erhvervsafdeling.

Helt overordnet handler det om at skabe vilkår for koblinger og samspil mellem produktionsmulighederne, iværksætterne og give rum for innovation ifølge Koblingsmodellen. I forhold til de kreative brancher kan det dog give mening at udvide koblingsmodellen på den vis, at man konsekvent som erhvervsfremmeaktør også har blik for at understøtte efterspørgslen og dermed markedet for de kreative produkter, kompetencer og ydelser. Ifølge Porter ville sådanne markedsstimulerende tiltag blive modtaget med en vis skepsis. Porters liberalistiske tilgang til klyngedannelse ville fraskrive sig for megen direkte støtte fra offentlige side i forhold til at påvirke markedet. I denne forbindelse drejer det sig dog om "mikroøkonomiske" markeder, hvorfor tiltagene antageligt ikke har en negativ effekt.

5.2.6 Stimulering af kreative miljøer

Casestudierne vidner om, at etableringen af fysiske kreative miljøer er vigtige i en erhvervsindsats for kreative iværksættere. I Vejle har man allerede inden renovationen af Spinderihallerne, givet de kreative iværksættere lov til at tage de gamle bygninger i brug. Her er der blevet opført små pavilloner, hvor de kreative kan leje sig billigt ind og have værksteder og kontorer. Her er åbent for offentligheden, og mulighed for at købe de kreative iværksætteres produkter. Her er også et fælles værksted med forskellige faciliteter primært henvendt til keramikere. Der bliver således stillet både produktions- og eksponeringsmuligheder til rådighed i erhvervsindsatsen, hvilket ud fra Koblingsmodellen er

³³ I analysen blev det også påpeget, at det handler om at uddanne aftagerne af de kulturelle produkter. Kunst, kultur og kreativ udfoldelse er derfor en vigtig del af undervisningssystemet (jf. ApEx 2007).

en vigtig faktor i at stimulere iværksætteri. I det færdige koncept af Spinderihallerne vil BIZ-ArT-sekretariatet (rådgivnings- og opkvalificeringsfunktionen) flytte ind med iværksætermiljøet og således også indgå i det fysiske kreative miljø. Man samler således forskellige funktioner i det kreative miljø, hvilket er befordrende for de kreative iværksættere og miljøet (jf. s. 40).

I Manchester er billedet lidt anderledes, da der her er forskellige privatejede iværksætermiljøer og atelierer, som gør det ud for produktionsmulighederne. Manchester City Council støttede dog for år tilbage renoveringen af den gamle fiskeriauktion, som blev bygget om til et mini-butikscener af små pavilloner af kreative iværksættere, hvor de kan leje sig ind og have værksted og butik i ét.

I Aalborg har man i sommeren 2007 etableret Bretteville (gammelt hus i en baggård nær byens kommende kulturelle område), et kreativt miljø, der skal understøtte den spirende digitale kreative klynge i byen (bilag 3). Miljøet er etableret i samarbejde med en brugergruppe. Her er der ud over kontorer også stillet lyd- og videoredigeringsudstyr til rådighed. Samme tilbud gav kommunen i Dreamgames, hvor der var relevante programmer, servere og pc'ere stillet til rådighed for små computerspilsudviklere – igen er det produktionsmulighederne, man forsøger at stimulere samtidig med, at der gives rum for udviklingen af et kreativt miljø.

De kreative miljøer synes at udfylde flere funktioner: Dels, som eksemplerne angiver, produktionsmuligheder og eksponeringsmuligheder, og dels muligheden for at indgå i relationer – et miljø – hvor der er adgang til netværk og ressourcer, kreative, så vel som sociale og personlige. I Vejle har man erfaring med, at de iværksættere, der kommer i 'kuvøsen' klarer sig bedst, fordi de har et fællesskab (LL25). Man bruger dog også mange ressourcer på at få miljøet til at fungere og integrere de forskellige fagligheder:

[D]e er så krævende de her mennesker, at hvis du ikke giver dem *full attention* og søger for, at miljøet også fungerer på kryds og på tværs, så kan det godt falde lidt fra hinanden, selv om der kun er 25 mennesker dernede nu. Der er også noget med, at hvis du er keramiker, så tænker du anderledes, end hvis du er 3D-designer. De har helt andre værdier, de kører efter. Og hvordan får man det til at hænge sammen. Dem der har været på kataKULT-forløbet er også sådan lidt mere ud af starthullerne, end dem der var dernede i forvejen, der var 15 sådan nogle kunstner-typer, og de tænker på en anden måde, og der skal der bruges

rigtig meget energi på at få lavet en integration, [hvor] man får glæde af hinanden på kryds og tværs (LL32).

Variationen i de kreative brancher har således også betydning i forhold til at få et miljø til at fungere og i forhold til den rolle erhvervsfremmeaktøren skal spille, jf. delanalyse 1.

Miljøet giver de kreative en række fordel. Lige før dette citat er den interviewede blevet spurgt, om hun har en mentor tilknyttet, hvortil hun svarer:

Jeg har ikke selv nogen mentor, men mange i mit netværk der er det på det mere ubevidste plan. Det er derfor et kontorfællesskab er så vigtigt, for så er alle hinandens mentorer, lige over kaffen, og skal vi to ikke hjælpe hinanden. Hvor det opstår mere naturligt. Jeg er måske lidt i mod hvis det bliver for iscenesat (AG 13).

Igen synes muligheden for uformelle relationer at have en betydning. Med kreative miljøer gives der således muligheder for udviklingen af relationer og udveksling af ressourcer, som kommer miljøet til gode.

Et eksempel på et ikke helt succesrigt tiltag, er Dreamhouse i Aalborg, et iværksætermiljø for kreative iværksættere, som ikke har appelleret til den målgruppe, man håbede på. Miljøet ligger i en forholdsvis ny kontorbygning ved havnefronten. En af de interviewede kreative iværksættere fra Aalborg udtalte, at han følte, han spildte sin tid ved at sidde der (VS15). Et spørgsmål er derfor, hvad er det, der får et kreativt iværksætermiljø til at virke? Først og fremmest handler det på sin vis om at skabe *et mentalt rum* (jf. HPW 26). Ikke i iværksætternes hoveder, men alle andres. At give plads og forsøge ikke at give for stramme rammer på forhånd (ApEx 2007, s. 59).

If you really want to make things happen, you need to take a few risks, be open and flexible. Give away control to some extent. Think creatively about open spaces, flexible spaces, in all senses of the word. People don't want to be in a sterile place, they want to be somewhere imaginative. Give them room. Also in the urban (JOC7).

Det være svært at slippe tøjlerne for meget, for de ressourcer, der bruges på at etablere de kreative miljøer, er jo i sidste ende skatteborgernes penge. Dog kan det være nødvendigt, hvis man skal tage de kreative industriers karakteristika og behov til efterretning. En måde at gøre det på, er ved at lave de rigtige fysiske rammer, samtidig med at det gælder om at have

en bottom-up tilgang, hvor de kreative får mulighed for at tage ejerskab og selv er med til at opbygge miljøet. Derfor kan det give god mening, at der er en brugergruppe tilknyttet Bretteville i Aalborg, og at de kreative har fået lov at blive i Spinderihallerne, inden de renoveres. Det er også på den baggrund, at man helt bevidst har valgt at renovere Spinderihallerne i en stil, der appellerer til de kreative:

[De] skal renoveres nænsomt i en rå stil, så det ikke ødelægges, det der tiltrækker de kreative. Det der tiltrækker de kreative, det er meget kendetegnende for dem, de vil ikke have noget færdigt. De vil bygge deres eget univers. De har bygget små huse op om sig, har lavet mobile studios. Lokalerne er så rå, at de kan bruge dem som de vil. De vil ikke være på Staldgårdsgade [BIZ-ArTs midlertidige beliggenhed] (LL16).

Det synes helt centralt for de kreative, at de fysiske rammer er nogle, de føler til tiltrukket af. En af de interviewede beskriver det således:

Det som gjorde mig hooked, er at Spinderihallerne, er et lille stykke af Berlin, midt i Vejle. Fordi i Berlin ser du alle de gamle forladte fabriksbygninger og alt så noget, overmalet med graffiti, hvor nogle kunstnere bare har indtaget stederne, der står så mange tomme bygninger, de har alt for mange bygninger, og de har ikke lige råd til at fjerne dem, så begynder folk bare, så åbner der et atelier, og et galleri, så er der nogle skatere, der laver et skatehus, og nogen laver et koncertsted og sådan noget. Så det får bare sit eget liv nedefra. Og det kan du se, når vi kommer ned i Spinderihallerne, det er bare så rå, og lille Berlin-oaseagtig, og det har bare rigtig meget potentiale, hvis det ikke bliver gjort for fint (AG9).

En tolkning af denne udtalelse er, at det rigtige fysiske miljø er med til at give nogle af de kreative ressourcer, som de kreative efterspørger. "Opfyldning af ressourcer" synes i det hele taget at være centralt for den kreative iværksætter, hvilket også blev påpeget tidligere. Derfor har man i Vejle iværksat et internationalt projekt, *Creative Space - moving office*, hvor idéen er en form for udvekslingsordning mellem iværksættermiljøer i Europa eller andre steder, som stiller gratis arbejdspladser til rådighed for hinanden (AG15).

Analysen peger således på, at de kreative iværksætteres behov bør tages til indtægt i en erhvervsindsats for dem, det vil sige et fysisk miljø, hvor adgang dertil er en forholdsvis billig husleje, og hvor det kan være fordelagtigt at have netværksaktiviteter, mentorordninger og opkvalificeringsforløb. Iværksættermiljøet bør forsøge at skabe en profil så langt væk fra et kontorhotel som muligt (jf. Dreamhouse), men derimod have værkstedsfaciliteter og fleksible

arbejdsplader, der appellerer til de kreative og kunstnere. De kreative miljøer er i alle casestudierne således bygget op omkring gamle bygninger og fabriksområder, hvor der også er eller vil komme andre kulturinstitutioner og aktører tilknyttet kultur- og fritidsliv. Samme koncept ligger på tegnebrættet i Roskilde, hvor man ønsker at udvikle en gammel betonvarefabriksgrund til en kreativ klynge med iværksætterhus, Rockmusikhøjskole, Rock Museum m.v. (AC16). Miljøerne vil i sidste ende byde på en eftertragtellesværdig blanding af konsumtion og produktion og hvor funktionerne, som listet på s. 40, kommer i spil.

5.2.7 Klyngedannelse - et samspil af aktører

"There are science to it and some magic ingredient as well, but no one has quite identified it yet. Sometimes you get lucky, sometimes you don't" (LB6). Hvad er den magiske ingrediens, der skaber en opblomstring af en kreativ klynge, som er vigtig for lokal udvikling, og som har været årsagen til, at adskillige byer fra Bilbao til Manchester til Berlin har oplevet fornyet styrke efter nedgangstider og industrielt forfald? Når alt kommer til alt, er det sandsynligvis ikke én magisk ingrediens men en flerhed af forskellige faktorer, der synes være svære at identificere. Porters bud på 'ingredienser' er at forbedre produktivets- og konkurrenceevnen for virksomhederne i et samspil med andre klyngeaktører, og hvor det offentlige bør spille en rolle, for at klynge-specifikke forudsætninger bliver understøttet og udviklet.

Ifølge Porter vil en virksomhed placere sig i en klynge, hvis det giver konkurrencemæssige fordele. Analysen viser dog indikationer på, at når en kreativ iværksætter flytter til en bestemt by fx København eller Berlin for at udfolde sit kreative talent, så er det ikke med øje for konkurrencemæssige fordele som Porter tænker det, men *med øje for muligheden for kreativ stimulering og impulser samt bedre afsætningsmuligheder*. Hertil er dog ikke sagt, at Porters klyngebegreb slet ikke passer på den kreative sektor. Ud fra casestudierne spores forskellige typer af *spillover*-effekter, offentlige tiltag og aktivering af en række aktører, der synes gunstige for udviklingen af en kreativ klynge.

BIZ-ArT synes at være den case, der kommer bedst rundt i forhold til Porters teori. Her arbejder man bevidst hen imod en klyngestruktur, der skal involvere aktører fra hele FUNK-modellen for at skabe god ballast for den kreative erhvervsklynge i Spinderihallerne. For eksempel ønsker man relation til en forskningsenhed for at højne videnniveauet i udviklingen (LL1). Man har involveret det lokale erhvervsliv i BIZ-ArT Business Club, og etableret uddannelsesforløb med fx Vejle Handelsskole. I forhold til kulturaktører kører man projekter med Center for Eksperimentel Kunst og de kulturinstitutioner, der skal være en del af

Spinderihallerne, når de bliver færdige i 2009. Man forsøger med andre ord at stimulere klyngen horisontalt (jf. s. 50). Vertikalt har man også indsatser fx i forhold til eksponeringer over for mulige kunder, som nævnt tidligere med Designværket og Julemarkedet. Hertil forsøger man at generere *spillover*-effekter og tilvejebringe så mange ressourcer som muligt for iværksætterne. Man forsøger at tilføre dem relevant viden først og fremmest gennem et længerevarende skræddersyet kursusforløb, der undervisningsmæssigt er tilpasset målgruppen, gennem netværksaktiviteter og muligheden for forretningsmæssig rådgivning via Business Club'en og andre relevante kontakter.

Rent fysisk har den lille erhvervsklynge af kreative iværksættere i Spinderihallerne betydet, at de er gået sammen om at lave en fælles hjemmeside, *thefactory.dk* – en fælles markedsføringsaktivitet, hvilket i Porters ord kan ses som en af konkurrencefordelene ved at være medlem af en klynge (jf. s. 51). Det årlige fælles julemarked er et lignende eksempel. Det kan også fremhæves, at erhvervsklyngen af kreative iværksættere viser tegn på nogle *spillover*-effekter i forhold til innovationsevne og stimulering af nye virksomheder. Om end det kun er i en lille målestok, så er der et eksempel på, at 6 af iværksætterne er gået sammen om at lave et konsulentbureau, *konsulenthusetudennavn.dk*, (spin-off virksomhed). Ud fra Porters tanker bliver der således gjort mange ting rigtigt, og initiativerne synes at skabe forhold, så klyngedannelsesprocessen og iværksætterindsatsen bedst muligt stimulere hinanden.

Almindelige klynger er ud fra Porters tilgang meget struktureret – i forhold til kreative klynger på kommunalt niveau, synes de mere løst kobled i netværk og i høj grad afhængige af et miljø og aftagermuligheder. Til den traditionelle definition af klynger skal man i forhold til kreative klynger også kikke på byen som en væsentlig faktor: Alle fire cases har skabt eller har planer om at iværksætte byudviklingstiltag, som skal understøtte en opblomstring af de kreative erhverv. En af de vigtige faktorer for udviklingen af en kreativ klynge synes at være et supplement af fx kulturtiltag:

Alt det her [Quasar-projektet] gør vi for at give Vejle kant på kultursiden, så de bliver interesseret i at turde flytte hertil i forhold til Spinderihallerne. Du kan ikke bare lave miljøet, du skal også sørge for, at det andet også følger med stille og roligt. Det hænger sammen det hele på kryds og på tværs" (LL35) – udlede, at.

I stimuleringen af en kreativ klynge tyder det på, at byudviklingsaktiviteter og en stærk kreativ og kunstnerisk profil er vigtig. Byudviklingsaktiviteter og dyrkelsen af et kreativ/kunstnerisk

image påpeges som én af de væsentligste årsager for Manchesters transformation i løbet af de sidste 10 år fra industri-død by til kulturel metropol for den kreative sektor (JOC3). Bilag 5 viser blandt andet billeder af de investeringer i kultur og byudvikling, byen har set siden 1996.

I Aalborg investerer man også i nye byrum ved at udvikle sin havnefront med Musikkens Hus, kultur- og fritidshuset NORDKRAFT og opførelsen af Utzon Centret. Som et unikt tiltag for klyngedannelsen har man skabt en klyngerelevant organisation i ApEx, som har tætte kontakter med Aalborg Universitets forskningscenter for oplevelsesøkonomi ExCITE, som er et *"fora for klyngedannelsen"* og arbejder for dels at *"fremme klyngespecifik infrastruktur"* og *"opsamle viden"* (jf. Porters liste s. 61). ApEx er i det hele taget et mønstereksempel på FUNK-tankegangen, hvor man bevidst arbejder ud fra at aktivere de fire relevante sektorer for en udvikling af oplevelsesøkonomien. I ApEx finder man nogle elementer som også CIDS i Manchester står for – at være koordineringsorgan og talerør for den kreative sektor. Teoretisk set er ApEx således en styrke for regionen og udviklingsarbejdet i Aalborg Kommune.

Manchester-casen indikerer også, at et professionelt organ som CIDS spiller en væsentlig rolle i at supportere og vedligeholde klyngedannelse (jf. JOC4). CIDS arbejder for klyngerelevant infrastruktur ud fra en tilgang, der betyder forholdsvis tætte relationer til forskellige brancheorganisationer inden for den kreative sektor i regionen (LB3) (bilag 8). Man arbejder således især ud fra en netværkstankegang, hvor man samarbejder med relevante aktører for at komme helt rundt i den kreative sektor.

Hos både Manchester, Aalborg og Vejle spores der på den vis en specifik strategi for klyngeudviklingen. I den førnævnte analyse af det nordjyske kreative vækstlag blev det påpeget, at en strategi også bør indeholde et fokus på talent- og vækstlagsudvikling inden for de kreative brancher (ApEx 2007). Som Sorensen pointerede flytter iværksættere sjældent langt væk fra deres oprindelige tilhørsklynge. En mulig måde at sikre medlemmer i en klynge er derfor også at sikre en stimulering og mobilisering af det unge vækstlag. De to væsentligste elementer herfor er dels et udbud af relevante uddannelsesmuligheder og udviklingen af kreative miljøer, der stimulerer deres kreative talent (ibid.).

Fokus er ikke her at præsentere en komplet oversigt over klyngeaktører og klyngerelationer i de forskellige cases, hvilket af ressourcemæssige årsager ikke har været muligt, men

derimod at påpege, at det empirisk-analytiske arbejde peger på, hvilke klyngeredskeer, der kan gøres brug af i erhvervsindsatsen for kreative brancher. Casene peger på, at et kommunalt erhvervsfremmesystem med god mening kan ty til specifikke indsatser som uddannelsesforløb, mentorordninger, etablering af rådgivnings-/bindeledsorganisation, netværksaktiviteter og udviklingen af kreative miljøer. Alle disse indsatser bidrager samlet set til en stimulering af klyngedannelse inden for de kreative erhverv.

5.2.8 At sende de rette signaler

En gennemgående pointe ved casestudierne er, at man ikke bør undervurdere vigtigheden af, hvordan man som erhvervsfremmeaktør markedsfører sine aktiviteter og tilbud over for de kreative iværksættere. Det glæder om at sende de rette signaler fra starten. BIZ-ArT, Reaktor, Generator, Dreamgames og Dreamhouse, Bretteville og BumleBizz er alle navne der signalerer noget, der ikke umiddelbart klinger af kommercielle aktiviteter. *"Da man begyndte at sende de rigtige signaler, ved at kalde erhvervsudviklingen for Biz-Art, så så man pludselig alle de kreative"* (LL14, jf. AG15). I forhold til de kreative industriers karakteristika betyder det, at de parametre, der bør tages til indtægt i valg af navn, er ord som *livsstil, kreativitet og identifikation*. Tilbuddene og ydelserne skal appellere til målgruppen: De skal kunne relatere sig til det.

5.2.9 Tiltagenes sårbarhed

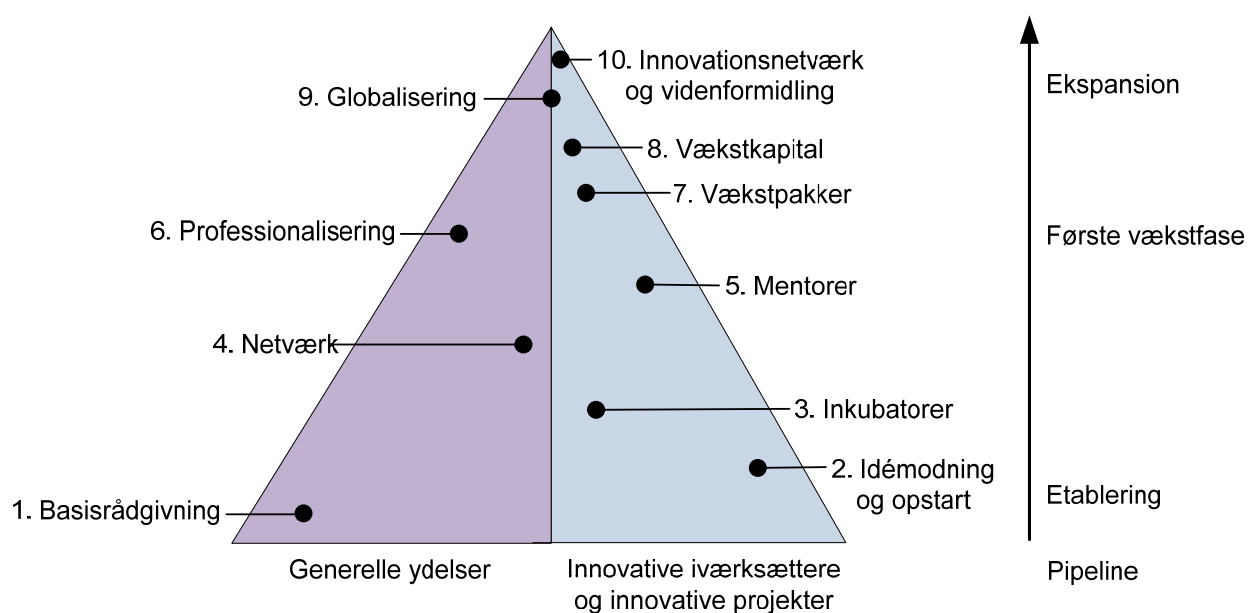
Det er væsentligt at bemærke, at i de danske cases er langt de fleste initiativer helt eller delvist finansieret af projektmidler, hvilket generelt set, gør den lokale erhvervsudvikling af de kreative brancher meget sårbar. Når pengene løber ud, lukker aktiviteterne ned, og man får ikke skabt en kontinuitet og vedholdende dynamik og udvikling i arbejdet. Reaktor-projektet er et godt eksempel herpå. For øjeblikket er der ingen specifikke tiltag for de kreative iværksættere i Roskilde, om end man forsøger at finde nye mulige projekter, der kan videreføre de gode erfaringer (AC17). Ligeledes må man arbejde hårdt i Vejle for at få gjort kataKULT-uddannelsen til et permanent tilbud, da det er et afgørende element i udviklingen af den kreative klynge i Spinderihallerne (LL47). I Aalborg er Bretteville også delvist blevet til på baggrund af projektmidler fra Regionalfonden³⁴. Hos CIDS i Manchester får man ikke EU-midler mere, hvorfor man er tvunget til at arbejde anderledes og begynde at fokusere mere på de kreative brancher, der giver et umiddelbart afkast, hvorfor fx billedkunst må nedtones

³⁴ <http://www.aalborgsamarbejdet.dk/default.aspx?m=4&i=260&pi=25&pr=1>

(LB3). I forhold til de kreative iværksættere og udviklingen af kreative klynger, der danner synergier i en regional udvikling, synes dette særligt bekymrende. Iværksætteri er essentiel for klyngedannelse og omvendt. Hvis iværksætterdelen ”halter”, vil det gå ud over klyngedannelsen, og som Porter fremhæver, kan klynger ikke dannes ”over natten”, men er et resultat af en længerevarende indsats (jf. s. 60).

5.2.10 Kreative iværksættere vs. vækstiværksættere

Analysens resultater vil her blive sammenholdt med REG LABS anbefalinger til indsatsområder for mobiliseringen af vækstiværksættere (2007). REG LAB har lavet en række anbefalinger til rammebetingelser med henblik på at skabe flere vækstiværksættere i Danmark. Figur 10 præsenterer 10 centrale indsatsområder, som de regionale væksthuse og den kommunale erhvervsservice bør satse på ifølge REG LAB. Den lyseblå trekant til højre angiver den type af ydelser, der er behov for, hvis innovative projekter (læs: vækstiværksættere) skal understøttes bedst muligt.



Figur 10: 10 centrale indsatsområder i den regionale iværksætterpolitik (REG LAB 2007, s. 7)

Iværksættertiltagene nævnt i figuren har en del lighedstræk med de tiltag, analysen peger på som hensigtsmæssige tiltag for kreative iværksættere såsom idémoding, mentorer og inkubatorer, hvilket er fysiske kreative miljøer for de kreative branchers vedkommende. Det tyder således på, at begge 'typer' af iværksættere hver på sin måde har brug for forholdsvist mange ydelser og service for at realisere deres potentiale. Argumentet for at tilpasse services møntet på vækstiværksættere er, at indsatsen målbart vil komme mange gange igen. Problemet med de kreative iværksættere er, at de ekstra ressourcer, der skal lægges i en indsats for dem, ikke altid vil vise sig i umiddelbare målelige forhold. En erfaring fra Manchester er dog, at en indsats for de kreative brancher også kan vise sig rentabel, dog på en indirekte måde. I Manchester har man oplevet i forhold til musikbranchen, at selv om pladeselskaberne er beliggende i London, hvilket betyder, det er der, pengene går hen, så er det *image*, Manchester har opnået – især på grund af byens musikliv og talentmasse – som kreativ by og kulturmetropol, været uvurderligt for byens revitalisering (jf. JOC7, LB5, LLO15). Selv om de kreative industriers karakteristika ikke lægger op til mange vækstiværksættere, så giver den rigtige indsats, som det påpeges at have været tilfældet i Manchester, en anderledes afledt effekt. Dette peger på, at kreative industrier kan have dynamo-effekt i en by eller en hel regions udvikling, jf. også s. 10. Det giver således et argument for at sætte de rigtige ressourcer ind, der kan få de kreative brancher til at trives og skabe *spillover*-effekter i en kommunal udvikling.

6 KONKLUSION

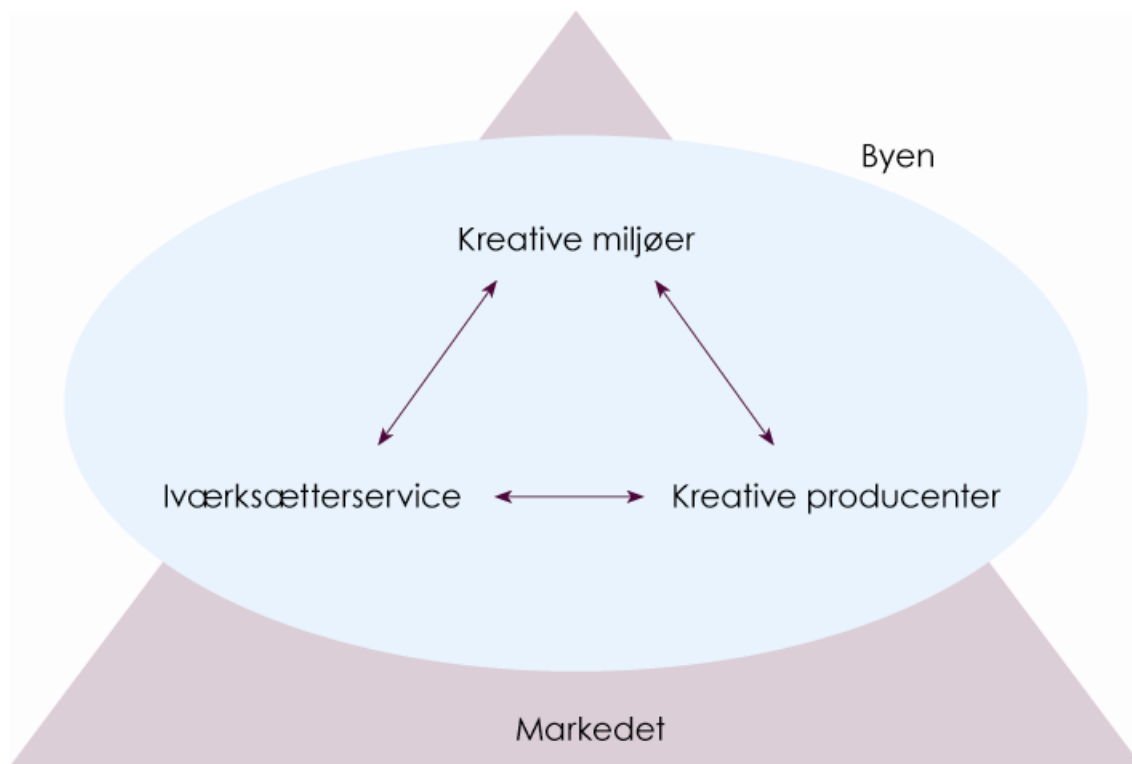
Det danske kommunale erhvervsfremmesystem står over for en udfordring, hvis det skal mobilisere og servicere de kreative brancher i det omfang, det kunne være ønskværdigt, da oplevelsesøkonomien spås stor vækst og betydning både samfundsøkonomisk set og især i forhold til regional udvikling og revitalisering af større byer. Problemstillingen er imidlertid, at vejen mellem erhvervsfremmesystemet og den kreative iværksætter er lang. Analysen peger på, at årsagen skal findes i, at det er **to forskellige verdener** eller *mindsets*, der skal interagere. Der er med andre ord for store "kulturforskelle". Erhvervsfremmesystemet er ikke gearet til at imødegå den variation af branchespecifikke problemstillinger, der opstår som følge af de mange typer kreative industrier, og erhvervsfremmesystemet bliver meget udfordret, når det skal forholde sig til de kreative industriers særlige bevæggrunde og måder at arbejde på. Nogle af de karakteristika hos de kreative brancher, som systemet skal forholde sig til, er, at fokus for de kreative iværksættere oftest er på produktet, det skabte, og ikke på ambitioner om at tjene mange penge, opnå vækst og vokse som organisation. Hertil er deres (oplevelses)produkter af en karakter, der gør det svært at vurdere potentialet i dem og på den baggrund rådgive de kreative iværksættere hensigtsmæssigt. Det er i forlængelse heraf også meget svært at mobilisere risikovillig kapital. Samtidigt gør det det ekstra svært for erhvervsfremmesystemet, at iværksætteren ofte har en manglende interesse for og måske modvilje mod at kommercialisere kompetencer eller produkter. Der er dog individuelle forskelle, og også store forskelle brancherne imellem, hvilket gør billedet mere komplekst for den decentrale erhvervsservice.

Problemstillingen spidnes yderligere til, idet der forekommer et **mis-match** mellem de standardtilbud, erhvervsfremmesystemet kan tilbyde, og de ressourcer, den kreative iværksætter efterspørger. Den type ressource, de kreative iværksættere synes at efterspørge og have mest behov for, er faglig inspiration, kompetenceafklaring samt sparring i forhold til personlig udvikling, hvilket dækker over en stimulering af iværksætterens *kreative kompetencer*. Det er i forhold til kreative iværksættere derfor nødvendigt at operere med fire typer - og ikke tre som i evolutionsteorien - ressourcer, som er essentielle for deres iværksætterproces: **personlige** (viden, opbygning af merkantile kompetencer), **finansielle** (adgang til risikovillig kapital), **sociale** (adgang til og udvikling af netværksrelationer) samt **kreative** ressourcer, der fornyr og vedligeholder den kreative kerne og faglighed, som er helt

essentielt for dem i forhold til at kunne producere de aktiviteter, produkter og ydelser, de som virksomhed skal leve af.

En central pointe må som konsekvens heraf være, at hvis det kommunale erhvervsfremmesystem på en hensigtsmæssig måde skal mobilisere de kreative iværksættere, skal erhvervsfremmesystemet spille en helt **anderledes rolle**. Analysen peger på, at hvis erhvervsindsatsen skal have effekt, skal de kreative iværksættere følges mere tæt, end man plejer i den traditionelle rådgivning, og der skal være politisk velvillighed til at lægge de nødvendige ressourcer i permanente tilbud, der giver mulighed for kontinuitet og udvikling i bestræbelserne for stimulering af iværksætteri og klyngedannelse. Det kræver et nyt design og opbygning af strukturer, der giver mulighed for en fokuseret og skræddersyet indsats, hvor de altafgørende parametre er en langsigtet vision, risikovillige ressourcer og **involveringen af forsknings-, uddannelses-, kultur- og erhvervsaktører**, der i samspil skaber koblinger, udviklingstiltag og dynamik i udviklingen af iværksætteri og klyngedannelse inden for de kreative brancher.

Hvilke tiltag kan der sættes i værk med henblik på at stimulere iværksætteri og klyngedannelse inden for de kreative brancher på kommunalt niveau? Analysen peger på, at erhvervsfremmesystemet bør bevæge sig hen imod tankegangen, illustreret i figur 11 på næste side, hvor systemet må arbejde for at skabe en positiv dynamik og samspil mellem forskellige elementer.



Figur 11: Erhvervsindsats på kommunalt niveau for de kreative brancher – de essentielle elementer

Iværksætterservice og mobilisering

Det første element i figuren er iværksætterservice. Analysen peger på en række hensigtsmæssige tiltag, der kan være med til at mobilisere og opkvalificere de kreative iværksættere og understøtte klyngedannelsesprocesser. For at imødekomme de to forskellige "*mindsets*" synes det ideelt at etablere en "bindeledsorganisation" mellem den kreative sektor på den ene side og det offentlige system/forvaltningen på den anden side, alternativt en ankerperson, der har "bureaukrati-smelter"-status hos de kreative, og som arbejder for udviklingen af de kreative brancher i offentligt regi. Denne organisation kan fungere som et rådgivningscenter, der giver én indgang for den kreative sektor til relevant virksomhedsrådgivning, branchespecifik sparring m.v. Branchespecifik rådgivning er i det hele taget essentielt, hvorfor en mentorordning, der giver den kreative iværksætter direkte adgang til relevant information og erfaringer og herigennem muligheden for kreativ udvikling, kan være et vigtigt parameter i en hensigtsmæssig erhvervsindsats for kreative iværksættere.

Herudover peger analysen på, at en målrettet og tilpasset iværksætteruddannelse/-kursus, der har fokus på personlig udvikling og tilegnelse af merkantile kompetencer, og som tager udgangspunkt i de kreative iværksætteres behov og karakteristika, kan være et afgørende tiltag for en succesfuld mobilisering af det kreative segment. Et sådant forløb tilvejebringer en lang række essentielle ressourcer i form af forretningsforståelse, netværksdannelse samt muligheden for faglig inspiration, hvilket gavner iværksætterprocessen.

Som supplement til de mere etablerede kreative virksomheder et det en mulighed at udvikle og tilbyde diverse workshops/masterclasses (fx skræddersyede korte kurser i IPR), som kan imødekomme branchespecifikke vidensbehov samt fungere som en netværksaktivitet. Netværksaktiviteter er i det hele taget essentielle for at samle de kreative brancher og skabe muligheden for synergier og udveksling af ressourcer. Netværksfremmende tiltag kan også konkret bestå af møder med en faglig relevans, nyhedsbreve og evt. udviklingen af en database over kreative iværksættere i lokalområdet, som kan fungere som en "arbejdsformidling" eller "ressourceformidling", hvor de kreative brancher kan søge efter relevante samarbejdspartnere og synliggøre deres kompetencer og interesseområder.

Analysen peger også på, at en opkvalificering af erhvervskonsulenter, iværksætterrådgivere, mentorer, undervisere og andre rådgiverne som fx advokater og revisorer er hensigtsmæssig, således at de kreative branchers karakteristika bliver taget til efterretning i en rådgivningssituation. Hertil er et relevant tiltag at igangsætte aktiviteter, der kan åbne op for og tilvejebringe risikovillig kapital. Det kan desuden være et fornuftigt tiltag at skabe strategiske relationer med branchenetværk/faglige organisationer, fx Dansk Musiker Forbund, Billedkunstnernes Forbund og Producentforeningen, hvilket kan være med til at mobilisere og synliggøre behovene og branchespecifikke udfordringer. Et helt tredje parameter i erhvervsindsatsen bør også være udviklingsaktiviteter og fora, der arbejder for at gøre skellene mellem kultur og erhverv mindre, og som synliggør de synergimuligheder og potentialer, de kreative industrier indeholder.

Tiltagene tilvejebringer på forskellig vis vigtig viden, kompetencer, kontakter og ressourcer, som er vigtige for iværksætteren i iværksætterprocessen. Det bør hertil bemærkes, at en kommunal erhvervsindsats bør tage udgangspunkt i de lokale forhold og behov. Indsatsen kan således med fordel designes, så den understøtter hele iværksætterens proces, fra vedkommende står med en ide til en virksomhed i drift – en proces, der varer 2-3 år.

Et nøgleord i forbindelse med det andet element i figuren – de kreative producenter - er at få vakt en **tillid** hos de kreative iværksættere i forhold til, at de føler sig tilpas og tager tilbudene og tiltagene til sig. Det gør man blandt andet ved at sørge for at designe indsatserne, så de kreative kan **identificere** sig med dem. Helt centralt i den forbindelse er at ”stikke en finger i jorden”, give den kreative plads i processen og finde ind til de ressourcer og behov, de kreative iværksættere står med, og som skal tages til efterretning for at kunne forløse deres erhvervspotentiale. Det handler helt praktisk om, at et **iværksætterkursus** fx skræddersyes, så det tager udgangspunkt i de kreatives særlige karakteristika og problemstillinger, hvilket betyder, at didaktik og valg af undervisere har afgørende betydning. I BumbleBizz-forløbet i København og kataKULT-forløbet i Vejle har man taget dette til indtægt med tilsyneladende god effekt. Det betyder også, at **netværksaktiviteter** bør samle de kreative om deres fælles eksistensgrundlag som kreativt skabende aktører, og at **mentorer** kan være et vigtigt redskab til at levere branchespecifik viden og faglig inspiration. Som en naturlig konsekvens heraf bør aktører, der på en eller anden vis skal rådgive de kreative iværksættere, opkvalificeres i lyset af de kreative branchers karakteristika og problemstillinger. Helt banalt handler det også om at sælge tilbudene på den rigtige måde ved at sende de rette verbale signaler: Navnene, *BumbleBizz*, *kataKULT*, *Reaktor* og *Dreamgames*, taget fra nogle af casenes aktiviteter for kreative iværksættere, er gode eksempler herpå.

Kreative miljøer – rum for produktion og netværk

Uviklingen af kreative miljøer (figurens tredje element) spiller en vigtig rolle i en sammenhængende erhvervsindsats. Udvikling af fysiske rammer, der stimulerer kreative miljøer ved at stille produktions- og eksponeringsmuligheder til rådighed, synes at være overordentligt væsentligt. I forhold til de kreative miljøer synes det væsentligt at tillægge sig en bottom-up tilgang, hvor brugerne tager ejerskab i miljøets udvikling. Analysens casestudier vidner om, at gamle industribygninger og -områder kan tjene et godt formål som omdrejningspunkt i opbygningen af en kreativ klynge. Det upolerede, med en historik og ”a sense of Berlin” synes at være det, der appellerer mest til det kreative segment med henblik på at tage miljøet i brug – både rent fysisk, men også i mere overført betydning. De kreative miljøer viser sig at have en god styrke som netværksstimulerende faktor, men de skal dog ofte også plejes og ilægges en del ressourcer.

Byen som inspirationsrum

Figuren ovenfor er omkranset af en stiptet ring, der symboliserer, at erhvervsindsatsens elementer oftest fungerer i et samspil med byer af en vis volumen. De kreative brancher er oftest afhængige af byen som social arena, inspirationsrum og som aftager af deres produkter. Et strategisk løft af erhvervspotentialet i de kreative brancher er på den vis også afhængig af den kulturpolitik og urbane udvikling, der forefindes i den pågældende by. Det gør det hensigtsmæssigt at sammentænke en erhvervsindsats over for kreative virksomheder med byudviklingstiltag og kulturplanlægning.

Markedet

I forbindelse med en erhvervsindsats for kreative iværksættere synes det også væsentligt at understøtte afsætningsmuligheder (figurens trekant) for de kreative iværksættere. Det skal forstås på den vis, at erhvervsindsatsen bør være bevidst om tiltag, som på en eller anden vis kan eksponere de kreative iværksætteres kompetencer og produkter. Det kan være igennem specifikke projekter (kreative alliancer med produktionsvirksomheder) eller events (julemarked), igennem netværksaktiviteter, eller ved at etablere en fælles butik for iværksætterne. Det kan også være ved, at det offentlige system efterspørger de kreative kompetencer. Et eksempel kunne være, at en grafiker fik muligheden for at udvikle den grafiske udformning af markedsføringsmaterialet til en kulturfestival.

Klyngedannelse

Ovenstående tiltag kan alle være med til at understøtte en klyngedannelse inden for de kreative brancher, hvor det kommunale erhvervsfremmesystem således både kan være fødselshjælper, serviceorgan og forbruger. For at udvikle en iværksætterkultur og stimulere klyngedannelse inden for de kreative brancher tyder det med andre ord på, at der bør være tilstrækkeligt højt til loftet, at der bør være et strategisk blik på byen og dens rum, netværk og kulturliv som inspirationselement, samt at der bør være en social arena og et marked for de kreative iværksættere, hvilket er faktorer, som man ikke finder i gængse klyngeteorier som hos fx Porter. Kreative klynger handler ud fra det traditionelle klyngebegreb endvidere meget om relationer og *spillover*-effekter, men de handler også om urban design og kulturplanlægning og om de relationer, kreative industrier indgår i i forhold til den regionale udvikling.

For provinsbyer, der ofte mangler uddannelsesmuligheder for de kreative talenter, kreative miljøer og store virksomheder inden for de kreative brancher, som vil kunne trække noget af

udviklingen i en klyngedannelse, synes en strategi at være at fokusere på at skabe en myriade af mange små virksomheder. De kan være hinandens kunder og sparringspartnere og skabe synergier i målet om at skabe en positiv spiral for udviklingen af en kreativ erhvervsklynge, der giver input og aktivitet til kultur- og fritidslivet i en by. Det er her, kræfterne kan sættes ind.

Afsluttende kommentarer

Overordnet set handler det om, at der i den kommunale erhvervsindsats opbygges, plejes og stimuleres iværksætteri og klyngedannelse, samtidig med, at de kreatives særlige karakteristika tages til indtægt. Det er ikke så vigtigt i denne sammenhæng, om det er hønen eller ægget, iværksætteri eller klyngedannelse, der kommer først, bare der bliver lavet en sammenhængende og gennemtænkt indsats, hvor begge dele stimuleres. En erhvervsindsats for de kreative industrier bør således baseres på at have øje for "bløde" rammebetingelser som fx et mangfoldigt kulturliv, urban design og spændende kreative miljøer, der åbner op for konsum, produktion og netværksdannelse. En del kreative iværksættere skal kunne eksponere deres produkter, og dette kræver på sin vis andre rammebetingelser end ved andre iværksættere, men herudover kan det diskuteres, i hvilken grad den kreative iværksætters behov for forretningsmæssige kompetencer og vejledning afviger i forhold til den mere klassiske. Den klassiske iværksætter har også brug for at lære momsregler, udvikle en forretningsforståelse og blive opkvalificeret i forhold til det at etablere og kunne leve af sin virksomhed.

I forhold til de anbefalinger, der fra centralt hold er blevet givet igennem REG LAB, afviger disse anbefalinger ikke fra, hvad der synes at være det, der "rykker noget" for kreative iværksættere. Dette speciale peger dog på, at de kreative iværksættere synes at adskille sig helt væsentligt fra andre iværksættere på den måde, hvorpå de skal tilgås, for at de bliver mobiliseret. De kreative iværksættere er qua et fokus på udlevelsen af deres kreativitet, skabelsen af det kreative produkt, ikke i så høj grad motiveret af økonomiske incitament for at blive erhvervsdrivende, som den klassiske iværksætter er. Erhvervsfremmesystemet bliver derfor nødt til at revidere dets egen rolle og måde at tilgå de kreative iværksættere, så de kommer til at føle, at en højere indtægt er lig større kreativ frihed, hvorfor det derfor giver mening at tænke i kunder, salg og forretning. Sidst, men ikke mindst, handler det også om en mental parathed, en kulturændring, der giver plads til nytænkning og rum for eksperimentet.

På den vis vil der kunne skabes positive synergier mellem iværksætteri og klyngedannelse inden for de kreative brancher.

Det er ikke nødvendigvis en hæmsko, at en kommune har en myriade af små kreative producenter, som ikke umiddelbart har vækstiværksætterpotentiale i sig – de bidrager på anden vis til samfundsøkonomien og den regionale udvikling. De behøver ikke alle have store drømme om vækst i ansatte og eksport, men bare det, at nogle af dem undgår for mange bistands- og dagpengeperioder samt ufaglært arbejde, der tager deres ressourcer fra den tid, hvor de burde bruge deres kreative og kunstneriske evner, bør være et mål i sig selv samfundsøkonomisk set.

"Survival of the fittest" er ikke et hensigtsmæssigt perspektiv at arbejde ud fra i forbindelse med de kreative iværksættere – de fleste er "svage" og mangler kommercielle kompetencer. En erfaring fra casestudierne er, at de kreative iværksættere skal hjælpes med store som små forhindringer. Den offentlige erhvervsfremmeaktør bør ideelt set derfor bruge mange ressourcer og afhjælpe store som små forhindringer for de kreative iværksættere for at få erhvervspotentialet udnyttet. Dette kolliderer med en mere liberalistisk tilgang, hvor det er markedskræfterne, der bestemmer, hvem der bliver til noget, og hvem der ikke gør. Nogle ville derfor stille spørgsmålstejn ved, om der er fornuft i at bruge ressourcer på at opkvalificere de kreative industrier. Hvis man ikke gør en særlig indsats for de kreative iværksættere, kan der dog gå mange økonomiske synergieffekter tabt, da kreative iværksættere ud fra en oplevelsesøkonomisk tilgang er helt uundværlige. De er netop kernen i den oplevelsesøkonomi, som viser iøjnefaldende gode vækst-tendenser samfundsøkonomisk set, som spiller en afgørende rolle i revitaliseringen af mange byer, og som kan anses som et regionalt udviklingsparameter. Hvem tør gå imod argumentet om at lægge en ekstra indsats i en erhvervsudvikling af de kreative industrier, når det tyder på, at innovation, kreativitet, viden – og oplevelsesøkonomi – er det, Danmark skal bygge sin velfærd på fremover? Det er de færreste, og det afspejler sig også i en konkurrence mellem de danske provinsbyer om at være med fremme, når det hedder kreative industrier og oplevelsesøkonomi.

Vi står sandsynligvis kun ved begyndelsen af en lang udviklingsproces, hvor der skal arbejdes for at nedbryde skarpe skel mellem kulturlivet og erhvervslivet for at skabe synergi til gensidig gavn. Hertil synes der lang vej, før venturekapitalen får åbnet op for en større interesse i de kreative brancher (Vækstfonden 2007), hvilket kan hæmme udviklingen i

oplevelsesøkonomien. Udfordringerne er også, hvordan kommunerne – dem af en vis størrelse, som har et kreativt vækstlag at arbejde ud fra – får øjnene op for det kreative potentiale og den særlige indsats, der skal til, hvis de kreative brancher skal blomstre yderligere op. Anbefalingen må være yderligere forskning i at forstå processerne i de kreative industrier, deres forretningsmodeller, hvordan de netværker, og hvilke målbare effekter de generer generelt, samt hvilke rammer der synes at have mest effekt i en erhvervsindsats.

7 ABSTRACT

The creative industries have become increasingly important in recent years, both on a local and a national level, since they are often seen as a key factor in the revitalisation of especially old traditionally industrial cities that have suffered from the loss of jobs due to globalisation. The creative industries are thus at the core of the establishment of a dynamic local area that may serve to attract tourists, students and educated workers and thus also businesses and investment capital. However, the business potential of these industries is currently not fulfilled to a desirable degree, and this process is further hindered by the fact that the local business development agencies experience difficulty in trying to reach and support the actors within these industries. The purpose of this thesis is to attempt to define the characteristics of the creative industries and to investigate how entrepreneurs within the creative industries can be supported by local business development agencies.

Accordingly, the research questions that will be investigated in this thesis are the following:

1. *Why do the local business development agencies experience difficulty in reaching the creative industries?*
2. *Which measures would it be practical to apply in local business development agencies directed at the creative industries?*

The method chosen for investigating these questions consists of a multiple case study and is characterised by a qualitative approach. The analyses have been carried out on the basis of five different cases, each providing special insights into the overall research questions investigated in this thesis. The case studies in question are the cities of Manchester, Aalborg, Roskilde and Vejle supplemented by a private initiative in the city of Copenhagen

On the basis of the analyses it appears that the main problem in the communication and collaboration between the local business development agencies and the creative industries lies in the fact that it constitutes the collision of two different worlds and mindsets. In addition, the entrepreneurs found within the creative industries need access to resources not only supporting their personal, financial and social needs (like 'typical' entrepreneurs) but also resources supporting their *creative* needs.

Consequently, this study has found that the important factors for the development and utilisation of the potential that resides within the creative industries are as follows: a business development system which on a local level is upgraded so as to be able to answer to the specific demands of the creative industries in terms of consultancy and tailor-made educations, in combination with the development of creative environments that will offer production opportunities such as workspaces, technical facilities, exposure opportunities and places inviting networking and synergy-supporting activities. In addition, the creation of creative communities and the implementation of cultural policies and specific plans for urban design play a significant role for this utilisation. Finally, the study shows that there is a need for co-ordination and collaboration among relevant actors within research, education, business and culture with the purpose of initiating a unified effort, and also a need for a continuous focus upon the co-ordination of political initiatives and policies.

8 Litteraturliste

Aldrich, H.E. and Martinez, M.A. (2001): Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. I Entrepreneurship Theory and Practice, sommer 2001.

Aldrich, H.E. and Ruef, M. (2006): Organizations Evolving. London: Sage Publications, 2nd ed.

Andersen, I. (2002): Den Skinbarlige Virkelighed – Vidensproduktion inden for Samfundsvidenskaberne. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Banks, M. et al (2000): Risk and Trust in the Cultural Industries. I Geoforum, nr. 31, 2000, ss. 453-464.

Caves, R. (2000): Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce. Cambridge: Harvard University Press.

Christensen, J. L. og Dahl, M.S. (2004): Virksomhedsklynger. I: Johansen, J. og Riis, J.O. (red.): Fremtidens Produktion i Danmark: Antologi. Dansk Industri, juni 2004.

Duelund, P. (2003): Den Nordiske kulturmodel. Sammendrag. I Duelund, P. (red.) (2003): The Nordic Cultural Model. København: Nordic Cultural Institute.

Florida, R. (2002): The Rise of The Creative Class. New York: Basic Books.

Florida, R. (2005a): Cities and The Creative Class. New York: Routledge.

Florida, R. (2005b): The Flight of The Creative Class. New York: HarperBusiness.

Fog, J. (2004): Med samtalen som udgangspunkt. Det kvalitative forskningsinterview. København: Akademisk Forlag. 2. udg.

Garnham, N. (1990): Capitalism and Communication – Global Culture and the Economics of Information. London: Sage Publications.

Harboe, T. (2001): Indføring i samfundsvidenskabelig metode. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 3. udg.

Hartley, J. (2005): Creative Industries. I: Hartley, J. (ed.) (2005): Creative Industries. Malden: Blackwell Publishing, s. 1-40.

Herlau, H. og Tetzschner (1999). Fra jobtager til jobmager. Model 2. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hesmondhalgh, D. (2002): The Cultural Industries. London: Sage Publications.

Howkins, J. (2001): The Creative Economy: How People Make Money From Ideas. London: Penguin Press.

Jantzen, C. og Jensen, J.F. (red.) (2006): Oplevelser: Koblinger og transformationer. I: Jantzen, C. og Jensen, J.F. (red.) (2006): Oplevelser: Koblinger og transformationer Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, s. 9-14.

Jantzen, C. og Østergaard, P. (2006): Mere end blot pirringer: Det oplevelsesøkonomiske forretningsgrundlag. I: Jantzen, C. og Jensen, J.F. (red.) (2006): Oplevelser: Koblinger og transformationer. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, s. 145-155.

Kvale, S. (1997): InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. København: Hans Reitzels Forlag,

Lampel, J., Lant, T. K., og Shamsie, J. (2000): Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. I Organization Science, May/June 2000, 11, 3, ss.263-269.

Lampel, J., Shamsie, J. og Lant, T.K. (2006a): Toward a Deeper Understanding of Cultural Industries. I: Lampel, J., Shamsie, J., Lant, T. K. (2006): The Business of Culture: Strategic Perspectives on Entertainment and Media. New Jersey: Erlbaum, s. 3-13.

Lampel, J., Shamsie, J. og Lant, T. K. (2006b): Untangling the Complexities of Cultural Industries: Directions for Future Research I: Lampel, J., Shamsie, J., Lant, T. K. (2006): The Business of Culture: Strategic Perspectives on Entertainment and Media. New Jersey: Erlbaum, s. 289-304.

Leadbeater, C. og Oakley, K. (1999): The Independents: Britain's new cultural entrepreneurs. London: Demos. www.demos.co.uk

Lund, J. M. et.al. (2005): Følelsesfabrikken – Oplevelsesøkonomi på Dansk. København: Børsens Forlag.

Nielsen, P. (1998): Produktion af viden – en praktisk metodebog. København: Teknisk Forlag, 2. udg.

Nielsén, T. (2004): Understanding the Experience Industry. A Swedish Perspective on Creativity. Volante QNB

Nielsén, T. (2006): FUNK, en tillväxstmodell för upplevelsesindustrin. KK-Stiftelsen.

O'Connor, J. (1998): Popular culture, Cultural Intermediaries and Urban Regeneration. I: Hubbard, P. og Hall, T. (ed.) (1998): The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Representation. Chichester: Wiley, s. 225-239.

Olsen, H. (2002): Kvalitative kvaler – kvalitative metoder og danske kvalitative interviewundersøgelers kvalitet. København: Akademisk Forlag.

Pine, J.B. & Gilmore, J.H. (1999): The Experience Economy: Work is a Theatre and Every Business a Stage. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M.E. (1990/1998): The competitive Advantage of Nations. London: MacMillian Press. 2. udg.

Porter, M.E. (2000): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. I Economic Development Quarterly, vol. 14, no. 1, February 2000.

Power, D. & Allen J. Scott (2004): A Prelude to cultural industries and the production of culture. I: Power, D. & Allen J. Scott (eds.): Cultural industries and the production of culture. New York: Routledge, s. 3-15.

Scott, W. R. (2006): Observations on Research on Cultural Industries. I Lampel, J., Shamsie, J., Lant, T. K. (2006): The Business of Culture: Strategic Perspectives on Entertainment and Media. New Jersey: Erlbaum, s.15-26.

Sorensen, O. (2003): Social Networks and industrial geography. I Journal of Evolutionary Economics. No. 13, s. 513-527

Towse, R. (2003): Cultural Industries. I: Towse, R. (ed.) (2003): A Handbook of Cultural Economics. Cheltenham: Edward Elgar, s. 170-176.

Wahlström, B. (2002): Guide til Upplevelsessamhället. Stockholm: SNS Forlag.

Yin, R. K. (2003): Case Study Research – Design and Methods. London: Sage Publications. 3. udg.

Rapporter:

Albertslund Kommune (2004): Kultur- og oplevelsesøkonomien i Albertslund Kommune – en kortlægning.

ApEx – Center for Anvendt Oplevelsesøkonomi (2007): Nordjyllands Kreative Råstof – vilkår og potentialer for talentudvikling og det kreative vækstlag. ApEx Analyse #1.
http://www.apex-center.dk/index.php?option=com_content&task=view&id=83&Itemid=96

Bornholms Regionskommune (2006): Bornholm i kultur- og oplevelsesøkonomien. Strategirapport. Februar 2006.
<http://www.kulkom.dk/index.php?mode=context&M=23&id=23>

CBS (2006a): Kortlægning af den danske ophavsretsøkonomi. Copenhagen Business School. Forskningscentret *Imagine...*

CBS (2006b): Rammebetingelser for Københavns kreative brancher – Rapport 2006. Copenhagen Business School. Forskningscentret *Imagine...*

DCMS – Department of Culture, Media and Sport (2004): Creative Industries Economic Estimates: Statistical Bulletin August 2004.
<http://www.culture.gov.uk/NR/rdonlyres/70156235-8AB8-48F9-B15B-78A326A8BFC4/0/CreativeIndustriesEconomicEstimates2006.pdf>
(2006)

Dansk Industri (2005): Erhvervspolitik til tiden: 62 gode råd, januar 2005.

DCMS – Department of Culture, Media and Sport (2007): Staying ahead: the economic performance of the UK's creative industries.
http://www.culture.gov.uk/Reference_library/Publications/archive_2007/stayingahead_epukci.htm

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2003): Kortlægning af danske kompetenceklynger.
http://www.ebst.dk/file/1589/kortlaegning_kompetenceklynger.pdf

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2006a): Iværksætterindeks 2006 – vilkår for iværksættere i Danmark.
http://www.ebst.dk/file/5245/ivaerksaetterindeks_2006.pdf

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2006b): Oplevelseserhvervene og deres geografi – Afgrænsning og måling af vækst og vækstbetingelser.
http://www.ebst.dk/file/4623/Oplevelseserhvervenes_geografi.pdf

Erhvervsministeriet og Kulturministeriet (2000): Danmarks kreative potentiale. Kultur og erhvervspolitisk redegørelse 2000.
<http://www.kum.dk/sw2011.asp>

Fonden Realdania (2003): Analyse af kulturlivet i Danmark.
http://www.kulturplan-oresund.dk/pdf/Sammenfatning_kulturanalyse.pdf

Herlev Kommune (2004): Kultur- og oplevelsesøkonomi i Herlev Kommune. En foreløbig Kortlægning.

Hovedstadens Udviklingsråd (2005): Oplevelsesøkonomi i Hovedstadsregionen – Perspektiver og forslag fra seks kreative brancher.
http://www.hur.dk/oplevelsesoekonomi_samlet_rapport

KK-Stiftelsen (2003): Upplivelseindustrin 2003 – Statistik och jämförelser.
<http://www.kks.se/templates/Publications/PublicationPage.aspx?id=591>

KK-Stiftelsen (2005): Att leva paa sin talang – kreatörers behov av entreprenörskap.
December 2005.
<http://www.kks.se/templates/Publications/PublicationPage.aspx?id=8882>

KL (2003): Hjælp til selvhjælp via strategisk erhvervsudvikling.
http://www.kl.dk/_bin/b3d1c562-f20e-4ea9-ab4b-a85e2a94ffa5.pdf

Kunnskapsparken Hedmark (2004): Kultur- og oplevelsesnæringer i Innlandet – Rapport. November 2004.

LO (2005): LO's erhvervs- og forskningspolitiske oplæg: Innovation på alle niveauer.
November 2005
http://www.lo.dk/upload/LO/Documents/3/3212_3105.pdf

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (2005a): Danmark skal vinde på kreativitet: Perspektiver for dansk uddannelse og forskning i oplevelsesøkonomien.
<http://videnskabsministeriet.dk/site/forside/publikationer/2005/danmark-skal-vinde-paa-kreativitet>

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling m.fl. (2005b): It's rolle i oplevelsesøkonomien.
<http://www.upload.pls.ramboll.dk/dan/Publikationer/Oplevelsesokonomi/ItsRolle/Oplevelsesokonomien.pdf>

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (2005c): Det innovative humaniora og samfundsvidenskab – Oplæg til en forskningspolitisk handlingsplan.
<http://www.videnskabsministeriet.dk/site/forside/publikationer/2005/det-innovative-humaniora-og-samfundsvidenskab>

Nielsén, T. (2007): Nybyggerna. Hur använder vi FUNK?
<http://www.upplevelseindustrin.se/INCENTIVE/files/1/145/Nybyggerna2007.pdf>

NOIE (2002): Creative Industries Cluster Study – Stage One Report. The National Office for the Information Economy.

O'Connor, J. (2000): The Cultural Production Sector in Manchester – research and strategy. Manchester Institute for Popular Culture. Manchester Metropolitan University.
www.positivefutureresearch.org.uk

Regeringen 2003: Danmark i kultur og oplevelsesøkonomien - 5 nye skridt på vejen.
<http://www.kum.dk/sw6541.asp>

Regeringen 2006: Fremgang, fornyelse og tryghed.
<http://www.globalisering.dk/page.dsp?page=259>

Region Aalborg Samarbejdet (2005): Kultur- og oplevelsesøkonomi i Region Nordjylland.
<http://www.regionaalborg.dk/default.aspx?m=4&i=148&pi=13&pr=1>

REG LAB (2007): Fremtidens erhvervsservice og iværksætterpolitik – en guide til flere vækstvirksomheder. Fokusanalyse 4. Marts 2007.

Skive Kommune (2005): Skiveegnen i kultur- og oplevelsesøkonomien. September 2005.
<http://www.kulkom.dk/index.php?mode=context&M=23&id=23>

MandagMorgen (2003). Oplevelseslystne borgere skaber nyt marked. 4. august, nr. 25.

Vækstfonden (2006): Dansk Design – en god forretning?
http://www.vaekstfonden.dk/download_media.asp?media_id=2269

Vækstfonden (2007): Oplevelsesindustrien – perspektiver for iværksætter og venturekapital.
http://www.vaekstfonden.dk/download_media.asp?media_id=2424

APPENDIKS 1: Oplevelsesøkonomi

Nye ord i en ny verden: Oplevelsesøkonomi og kreative industrier

Oplevelsesøkonomi er et forholdsvist nyt begreb, der i Danmark har vundet indpas i løbet af de sidste 7-8 år, startende med den skelsættende rapport "Danmarks kreative potentiale" udgivet af Kulturministeriet og Erhvervsministeriet i 2000. Kreative industrier og oplevelsesøkonomi er i løbet af relativt få år blevet anerkendt både som et væsentligt forskningsområde og en vægtig økonomi i den overordnede samfundsøkonomi (jf. senere). Oplevelsesøkonomien og dens kreative industrier har således fået opmærksomhed fra forskningsmiljøer så vel som offentlige aktører. Nogle af vore danske universiteter har etableret specifikke tværfakultære forskningscentre i oplevelsesøkonomi¹, og der er løbende blevet udgivet analyser og rapporter fra offentlig side – både på regionalt og nationalt niveau – hvor de kreative industrier og oplevelsesøkonomien er blevet sat på den politiske dagsorden, og hvor man har forsøgt at begrebsliggøre, synliggøre og påvise oplevelsesøkonomiens vækstpotentialer samt præsentere nye måder, hvorpå man med fordel kan anskue nye relationer mellem kultur, kunst og erhverv². På trods heraf er begreberne oplevelsesøkonomi og kreative industrier endnu ikke allemandsbegreber, både på grund af deres nyhedsværdi, men også som følge af deres diffuse klang. En forståelse af oplevelsesøkonomiens implikationer og udviklingsmuligheder er derfor stadig kun i sin vorden.

Budskabet i ovennævnte analyser og rapporter er oftest, at oplevelsesøkonomi og kreative industrier giver nye vækst- og udviklingsmuligheder, og de stiller kultur, kunst og kreativitet i et mere kommercielt og legitimt lys, der gør det mere attraktivt at investere ressourcer i udviklingen af disse områder. Oplevelsesøkonomien advokeres ofte som en økonomi eller et udviklingsperspektiv, hvor alle satsninger og bevidste strategiske udviklingstiltag vil have et udfald af win-win karakter, hvad enten man arbejder for kreative alliancer mellem kunst og erhverv, opkvalificering af kulturaktører eller kvalitetssikring af udbuddet af kulturtilbud i en

¹ Copenhagen Business School etablerede centret *Imagine...* i april 2004, Roskilde Universitetscenter oprettede *Center for Oplevelsesforskning* i maj 2005, og Aalborg Universitet etablerede *Center for Oplevelsesøkonomi og Oplevelsesdesign (ExCITe)* i august 2005.

² For publikationer fra centraladministrationen se Erhvervsministeriet og Kulturministeriet 2000; Regeringen 2003; Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling 2005a, 2005b og 2005c; Erhvervs- og Byggestyrelsen (2006b). Hertil har man nationalt set adskillige regionale kortlægningsrapporter fra bl.a. Herlev Kommune 2004; Albertslund Kommune 2004, Region Aalborg Samarbejdet 2005, Hovedstadens Udviklingsråd 2005; Skive Kommune 2005; Bornholms Regionskommune 2006.

region³. Oplevelsesøkonomi har – sat lidt på spidsen – generelt nærmest fået et mærkat af 'universalmiddel' mod yderregioners og byers regression samt velfærdsstatens udfordringer som følge af globaliseringstendenser og ændringer i demografien.

Hvad er oplevelsesøkonomi?

Oplevelsesøkonomi er udtryk for en *megatrend* i vores samfund (jf. Lund et al 2005; Bornholms Regionskommune 2006), hvor teknologiens utallige udfoldelsesmuligheder og hastige udvikling spiller en stor rolle, og hvor øget velfærd i form af mere fritid og øgede rådighedsbeløb har skabt en anderledes efterspørgsel på fx livsstilsprodukter, rejser, og kulturtilbud (jf. Fonden Realdania 2003; Erhvervsministeriet og Kulturministeriet 2000, s. 26); produkter som kan siges at have oplevelser som deres primære funktion. Vi bruger således færre penge på mad og andre fornødenheder og bruger til gengæld penge på selvudvikling, oplevelser og forbrugsgoder. Maslows behovspyramide er med andre ord blevet vendt på hovedet: De fysiologiske behov fylder nu mindst – selvrealiseringsbehovet fylder mest.

Oplevelsesøkonomi er som sådan dog ikke et helt nyt fænomen. Som Jantzen og Østergaard bemærker, har der *"altid været mulighed for at tjene penge på at underholde andre mennesker og ved at give andre oplevelser"* (2006, s. 145). Det nye i vor tids begreb oplevelsesøkonomi er dog en helt anderledes bevidsthed om den faktiske økonomi, som kreative industrier⁴ og beslægtede brancher som fx events, forlystelsesparker og turisme genererer i sig selv, samt de udviklings- og vækstmuligheder, der ligger i at tænke i kreative innovationsalliancer mellem kreative erhverv og traditionelle erhverv.

Hertil er fokus i høj grad også på de kreative industriers og oplevelsesøkonomiens potentiale som vækstlokomotiv i en regional udviklingsindsats (jf. senere) og på, at *oplevelser, kreativitet og innovation* i det hele taget er blevet afgørende konkurrenceparametre, som følgende citat er et udtryk for: *"I en tid med tiltagende global konkurrence og i en videnøkonomi som den danske, hvor der i stigende grad konkurreres på innovation og kreativitet, er det vigtigt at differentiere sine produkter fra konkurrenternes og skabe en unik værdi og oplevelse for forbrugerne"* (Regeringen 2003, s. 8).

³ I kølvandet heraf er der i Danmark kommet fokus på et nyt begreb, *Kreative alliancer*, som dækker over forskellige former for samarbejde mellem kreative/kunstnere og virksomheder fra traditionelle produktions- eller servicevirksomheder, hvor de kreatives kompetencer udmønter sig i innovation i forhold til eksempelvis produkt- eller personaleudvikling hos virksomhederne. Det handler med andre ord om at skabe synergieffekter i kreative alliancer. Synergieffekterne af at sammenkoble kultur- og erhvervsliv er, når alt kommer til alt, essensen i oplevelsesøkonomi (jf. Lund et al 2005, s. 14).

⁴ Til tider anvendes også betegnelserne oplevelsesindustrien eller oplevelseserhvervene. (Erhvervs- og Byggestyrelsen (2006b).

Oplevelsesøkonomiens fremfærd er overordnet set en implikation af globaliseringstendenser, generel større mobilitet samt øget konkurrence som følge af stor mangfoldighed i udbudet af varer, services og oplevelsesmuligheder, hvor oplevelser er blevet måden at differentiere sig på, hvad enten man betragter den øgede konkurrencesituation ud fra en bys, regions, nations eller virksomheds perspektiv. *"The essence of the experience economy is the increasing centrality of experience to consumption in almost every industry"* (Lampel, Shamsie og Lant 2006a, s. 9)⁵. Nogle af implikationerne af den øgede globalisering er som bekendt, at arbejdspladser flytter mod øst til lavtlønslande, og at konkurrencen om den kvalificerede arbejdskraft og investeringer, turister og pengestærke borgere er blevet anderledes hård. Det drejer sig om at *tiltrække og fastholde* disse segmenter af mennesker samt virksomheder og investeringer, da de genererer arbejdspladser og skatteindtægter og derved hjælper med til at opfylde målet om vedvarende velstand og velfærd.

De kreative industrier – en signifikant sektor

Når man taler om de kreative industrier, skal de således forstås ud fra en samfundsmæssig og teknologisk udvikling, hvor højere indkomst og mere fritid har skabt øget forbrug og efterspørgsel på kulturelle produkter og oplevelser, der giver betydning og mening for det enkelte (og til stadighed mere interagerende) menneske. Grænserne mellem kultur, kunst og erhverv er blevet udvisket, og fælles for de kreative industrier er således, at den økonomiske værdi, de genererer, udspringer af deres aktiviteter/produkters kulturelle/kreative værdi og deres evne til at give betydning, udfordre eller rykke noget i forbrugeren. Den australske forsker John Hartley har sammenfattet dette i følgende citat:

The idea of the creative industries seeks to describe the conceptual and practical convergence of the creative arts (individual talent) with cultural industries (mass scale), in the context of new media technologies (ICTs) within a new knowledge economy, for the use of newly interactive citizen-consumers (2005, s. 5).⁶

Når man taler om kreative industrier, skal man også forstå deres samfundsmæssige betydning ud fra deres rolle som 'identitetsskabere'. Dette skal forstås ud fra, at oplevelsesøkonomi anses som værende forankret i oplevelser - mindeværdige personlige øjeblikke - som bevæger os og flytter på noget i os (jf. Jantzen og Jensen 2006, s. 9).

⁵ Pine og Gilmore (1999) var med til at synliggøre denne megatrend ved at påpege oplevelser som værende fremtidens afgørende konkurrenceparameter i produkter og services i deres skelsættende bog *"The Experience Economy: Work is a Theatre and Every Business a Stage"*.

⁶ For en uddybning af historik på definitionens begreber, se Hartley 2005, s. 5-22.

Oplevelser har stærke implikationer i forhold til det at være menneske og at skabe ens identitet. Oplevelsesøkonomi handler blandt andet om, at vi i kraft af vores valg af produkter og oplevelsestilbud signalerer og opbygger vores identitet:

Omdrejningspunktet for oplevelsesøkonomien er, at forbrugeren skal opleve. Der skal ganske enkelt produceres følelser. Det gælder uanset om midlet er en traditionel følelseskaber, såsom teateret, eller om der er tale om en vare, der har en anden primær funktion. Selve oplevelsen kan være en særlig begivenhed eller et kort øjeblik, men *oplevelser og elementer af oplevelser anvendes også i stigende grad som redskab til at signalere vores følelser, holdninger og værdier til omverdenen. Oplevelser kan kort sagt bruges til at skabe vores identitet* (Lund et al 2005, s. 17 – min emfase).

Fordi kreative industrier er primære oplevelsesproducenter i oplevelsesøkonomien, er de kraftfulde aktører. De er ret ekstraordinære i forhold til den indflydelse, de har på os, netop når det kommer til livsstilsvalg, værdier og holdninger (Lampel, Lant og Shamsie 2000, s. 263 og Lampel, Shamsie og Lant 2006a, s. 8). De kreative industrier er betydelige, fordi *“they draw on and help to constitute our inner, private lives; our fantasies, emotions and identities”* (Hesmondhalgh 2002, s. 3). De kreative industrier bringer os med andre ord *betydning og mening*, hvorfor da også en af de førende internationale forskere på området definerer dem som: *“that group of activities primarily concerned with the production and distribution of symbolic goods – goods whose primary value derives from their function as carriers of meaning.”* (O'Connor 2000, s. 33 – min emfase).

Kreative industrier er også kraftfulde aktører i forhold til den opmærksomhed, de nyder i medier m.v. Mange mennesker er generelt meget fascinerede af kreative industrier (Lampel, Shamsie og Lant 2006a, s. 8). Idoldyrkelse af et pop-ikon er et eksempel herpå. Lanceringen af den syvende Harry Potter-bog og al dens opmærksomhed er et andet. I det hele taget fylder de kreative industrier meget i vores hverdag.

En frembrusende økonomi

En anden grund til, at oplevelsesøkonomi og kreative industrier er blevet mere og mere relevante at forholde sig til i de seneste 10 år, er, at de skal ses i lyset af den faktiske økonomiske værdi, kreative industrier i sig selv og oplevelsesøkonomi generelt beløber sig til. Om end man bør have en kritisk tilgang til alle tal og opgørelser inden for dette felt, så er det dog ofte gode bud og gangbare opgørelser, der påviser den kreative sektor og

oplevelseserhvervenes væsentlige og vigtige plads i så vel regionale som nationale og internationale økonomier⁷.

Ved årtusindskiftet var *the creative economy* på verdensplan estimeret til 2.240 milliarder dollars med en årlig vækst på 5% og til at udgøre 7,3% af verdens samlede bruttonationalprodukt (Howkins 2001, s. 86)⁸. USA er her uden sammenligning verdens største økonomi. Den kreative sektor er dog væsentlig for mange forskellige lande, hvilket er blevet dokumenteret i adskillige regionale og nationale opgørelser. Eksempelvis konkluderer en rapport fra Sverige, at *Upplevelsesindustrin* er en af de hurtigst voksende sektorer i Sverige, og at den i gennemsnit voksede 6,4% om året mellem 1995-2001. I 2001 udgjorde *upplevelsesindustrin* 4,8% af Sveriges bruttonationalprodukt (KK-Stiftelsen 2003). I Storbritannien er *the creative industries* vurderet til i gennemsnit at være vokset 6% om året i perioden 1997-2002, hvilket er 3 procent-point mere end den britiske økonomi generelt i samme periode. Hertil er eksporten inden for de kreative industrier i perioden vurderet til at være vokset med 7%, hvilket skal ses i forhold til en stigning på 3% for al eksport (DCMS 2004).

I rapporten *Danmark i Kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen* skønnes oplevelsesøkonomien i Danmark til at udgøre 175 mia. kr. - 7% af den private omsætning - og at beløbe sig til 16% af den danske eksport, hvilket, det bemærkes i rapporten, er mere end landbrugseksporten (2001-tal). De kulturelle erhverv, der her defineres som Arkitektur og Design, Billedkunst, Bøger, Film/video, Legetøj/forlystelser, Musik, Radio/TV, Teater og Trykte medier, steg omsætningsmæssigt med 10% i perioden 1998-2002 (Regeringen 2003).

⁷ Det er yderst svært at give nogen præcis oversigt og beregning af de kreative industriers eller oplevelsesøkonomiens faktiske økonomiske effekt og hertil at sammenligne internationalt (Region Aalborg Samarbejdet 2005, s. 13; Regeringen 2003, s. 11; Towse 2003, s. 171, NOIE 2002, s. 4; Erhvervs- og Byggestyrelsen 2006b). Der er flere årsager hertil: Først og fremmest er det svært at sammenholde beregninger som følge af forskellige afgrænsninger. Dernæst kan det til tider være svært i det hele taget at finde statistik på nogle af de kreative erhverv. Endvidere er det typisk, at både de nationale og internationale statistiske databaser ikke er udformet på en sådan måde, at det at tænke i en kreativ sektor er indtænkt i opdelingen af branchekoder, der ofte dækker over aktiviteter forbundet med den kreative industri, men som alligevel ikke altid kan gå under 'kreativ industri', hvorfor man i nogle rapporter har valgt at sætte vægte ind i beregningerne (se fx Region Aalborg Samarbejdet 2005, s. 62). Med disse observationer in mente er det dog iøjnefaldende, at på trods af, at de forhåndenværende bøger, rapporter og kortlægninger kan have lidt forskellige tilgange til at opgøre og afgrænse den kreative sektor og/eller oplevelsesøkonomien, så er alle dog enige om en betydelig økonomisk vækst inden for dette felt – især inden for det seneste tiår.

⁸ Howkins definerer *the creative economy* som bestående af copyright-, patent-, trademark- og design industrier, hvilket betyder, at der her både inkluderes traditionelle copyright brancher som film, musik m.v., men også medicinalvarer, IT m.v., hvor patentering er et væsentligt element, hvad enten det forekommer i en kommerciel virksomhed eller på et universitet (2001, s. xiii).

Forskningscentret *Imagine...* på Copenhagen Business School har lavet en vurdering af den samfundsøkonomiske effekt af ophavsretsbrancherne⁹. Ifølge denne rapport udgør ophavsretsbrancherne ca. 11% af det danske erhvervsliv, men står for ca. 16% af erhvervslivets omsætning og 17% af værdiskabelsen. De statistiske data viser også, at *"[...] jo tættere på skabelsen af de kreative og ophavsretsbeskyttede goder man kommer, jo større er værditilvæksten per firma og per årsværk. De ophavsretsbaserede brancher skaber således lang[t] større værditilvækst end dansk erhvervsliv generelt"* (CBS 2006a, s. 45). Ophavsretsbranchernes økonomiske effekter er således både iøjnefaldende og betydelige. Når man forestiller sig den værdikæde, de ophavsretsbaserede brancher (der stort set svarer til de kreative industrier) genererer og indgår i, hvor der fx i en film-produktion er alt fra manuskriptforfatterne til skuepillerne til runnerne til teknisk personel, hvorefter filmen skal distribueres og senere laves til DVD, merchandise samt måske computerspil, så kommer der blot en flig til syne af den aktivitet, dynamik og ikke mindst økonomi, der udspringer fra de kreative industriers produkter og aktiviteter (jf. Caves 2000, s. 1; Lampel, Shamsie og Lant 2006a, s. 4). Dog påpeger rapporten fra *Imagine...*, at Danmark ifølge tal fra EU Kommissionen halter efter USA, Canada, Storbritannien, Sverige, Holland og Belgien, når det kommer til den værdiskabelse ophavsretsbrancherne pr. ansat genererer, hvilket indikerer, at det er nødvendigt med en fokuseret indsats på ophavsretsbrancherne (s. 55).

⁹ Rapporten opdeler ophavsretsbrancherne i tre undergrupper: De **ophavsretsbaserede** (Presse og litteratur; Musik, teater- og operaproduktioner; Film og video; Radio og TV; Fotografi; Visuel og grafisk kunst; Reklame, Software og databaser), de **ophavsretsafhængige** (TV- radio og andet apparatur; Computere og andet IT-udstyr; Foto- og filmudstyr; Musikinstrumenter; Fotokopiering; Papir), og de **ophavsretsrelaterede brancher** (Tøj, tekstiler og fodtøj; Juveler og mønter; Møbler; Husholdning, porcelæn og glas; Tapet og tæpper; Legetøj og spil; Arkitektur, ingeniørvirksomhed og tilsyn; Indretningsarkitekter; Museer) (CBS 2006a, s. 18-20).

Appendiks B - Oversigt over definitioner af kultur- og oplevelsesøkonomi

Land	Danmark	Norge	Sverige	Storbritannien
Begreb:	<i>Kultur- og oplevelses-økonomien</i>	<i>Kultur- og oplevelses-næringer</i>	<i>Opplevelses-industri</i>	<i>Creative Industries</i>
Brancher som indgår i definitionen:	Arkitektur Billedkunst Bøger Design Edutainment Event Film/video Indholdsproduktion Kultur-institutioner Legetøj/forlystelser Mode Musik Radio/TV Reklame Sport Teater Trykte medier Turisme	Arkitektur Design Design Film/foto Kunst Litteratur Markeds-kommunikasjon Media Mote Musikk Måltid Scenekunst Turisme/rejseliv Opplevelses-baseret læring Sportsbransjen	Arkitektur Design Film/foto Litteratur Markeds-kommunikasjon Media Mote Musikk Måltid Opplevelses-basert læring Scenekunst Turisme/besøksnæring	Advertising Architecture The art and antiques market Crafts Design Designerfashion Film and video Interactive leisure Music The performing arts Publishing Software Software and computer games Television and radio

Kilde: Kunnskapsparken Hedmark 2004, s. 8.

Appendiks C – Interviewguide

Semi-strukturerede interviews – erhvervsfremmeaktører

Indledende kommentarer om specialets fokus og formål:

- Specifikke tiltag
Hvordan prøver I at mobilisere og supportere de kreative industrier?
Hvad er det for nogle tilbud I har til de kreative iværksættere? Historikken.
Hvad er indholdet?
Hvad er målet med jeres tilbud?
Hvorledes er det finansieret?
Hvilke erfaringer har I opnået med jeres tilbud? Hvad virker og hvad virker ikke?
- Inspirationsliste
Rådgivning
Undervisning/opkvalificering
Netværk
Fysiske miljøer
Masterclasses/mentorer - Hvem deltager? Hvor mange?
- Karakteristika
Hvordan vil du karakterisere dem?
Hvad er i givet fald forskellen i forhold til "traditionelle" iværksættere?
Er det din fornemmelse at kreative industrier skal håndteres ret meget anderledes end andre industrier?
Hvad motiverer dem? Hvad er deres behov?
- Erhvervsaktørens rolle
Opsøger I dem selv?
Hvad er jeres rolle?
- Netværk
Har I særlige netværksarrangementer for de kreative? Hvorfor?
Er de gode til at netværke? Gør de meget brug af deres netværk?
Hvor gode er de kreative industrier til at bruge netværksaktiviteter?
- Barrierer
Hvad skal der til for, at de overlever? Hvilke barrierer er der for dem?
[investorer, karakteristika, kunder, marked]
- Klynge dannelse
Hvordan skaber man kreative klynger?
Hvilke faktorer skal der til?
Hvilke udfordringer er der?
Hvad er det for nogle behov man finder?

Semi-strukturerede interviews – kreative iværksættere

Interviewene med de kreative iværksættere var meget åbne interviews, hvor følgende temaer blev berørt:

Indledende kommentarer om specialets fokus og formål:

- Deres iværksætterproces
- Erfaringer med erhvervsfremmesystemet
- Brug af eksterne rådgivere
- Netværk og deltagelse i netværksaktiviteter
- Finansiering
- Ambitionsniveau for virksomheden

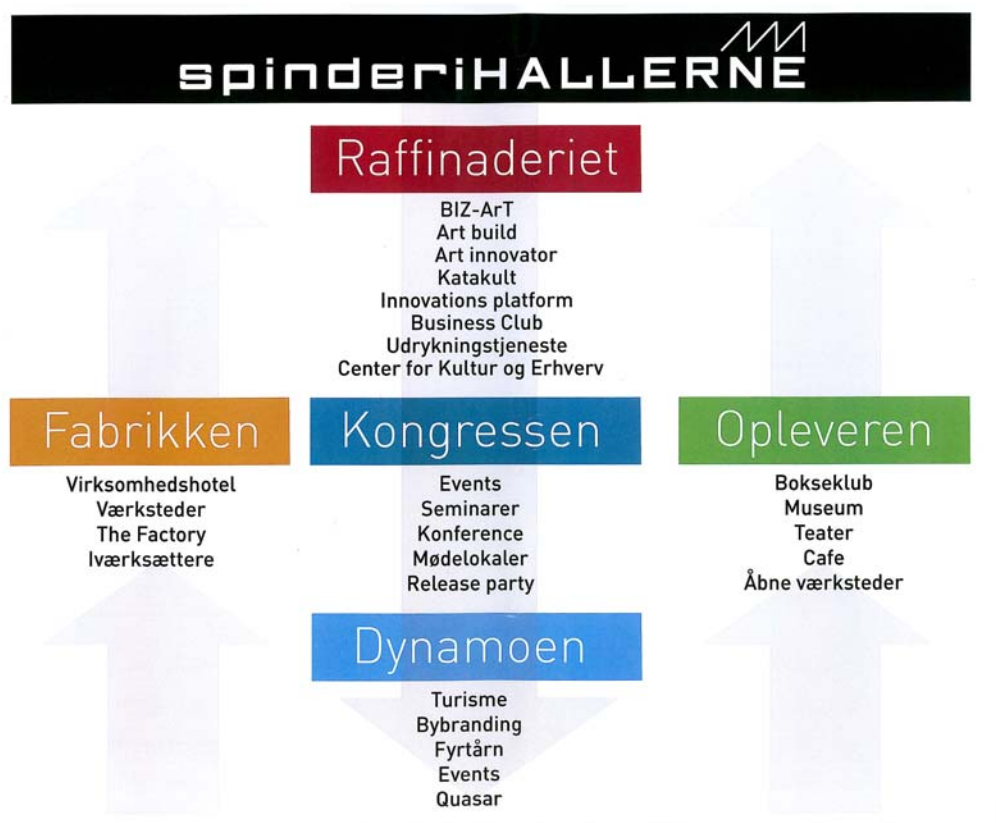
Appendiks D – Forskelle mellem ‘moderne’ virksomheder og ‘postmoderne’ kulturproducenter.

Differences between ‘modern’ business organisations and ‘post-modern’ cultural producers		
Business area	Cultural producers, post-Fordist/post-modern	Traditional business organisations, Fordist/modern
Market	The market is understood as subjective and volatile, linked to both mind and body, is defined by the ephemeral, the cultural and the symbolic. Cultural producers understand the market through informal networks, the ‘story’.	The market is understood as objective and the consumption strategies of consumer linked to the rational and the mind, i.e. intentional. Business organisations are distinct and outside of the market and they understand it through formalised, quantitative market research methods.
	Marketing is adaptive, intuitive, reflexive, unstructured, informal and symbolic.	Marketing is strategic, objective and used the tools of the marketing mix in a structured and formal way.
Product and production	Design intensive, aesthetic, cultural and symbolic. Individualistic and embedded in the market.	Formula design and linked to market research findings. Multiplicity of product linked the main design theme. Piloted and then developed.
	Production strategies demonstrate flexible specialisation to accommodate volatile markets.	Uniformity of production strategies linked to regularised markets, e.g. seasonal fashion industry.
Lifestyle and the work/leisure distinction	Cultural producers do not necessarily see the work/leisure distinction. They are often seen as cultural intermediaries who become a focus for those attempting to create identity through lifestyle.	Business organisations marketing a leisure activity rather than an identity forming lifestyle option. Nor a leader of change but responsive to change.
Business goals and business success	Linked to lifestyle and the cultural. Business success not primarily viewed as profit but at the cutting edge of change and development in the particular cultural sphere.	Profit and margins. Achievement of performance indicators. Growth and market share.
People and management styles	Recruitment – informal and from same cultural milieu.	Recruitment – formal and from a variety of labour market.
	Contracts – informal and fragmented.	Contracts – formal and often short-term.

	Management style – participative, stakeholder, pluralistic, decentred, empowering.	Management style – hierarchical, centralised, authority and power, a unitary perspective.
<i>Business knowledge and business learning</i>	Business knowledge acquired through experience and networks. The knowledge is subjective and contextual, cultural and embedded to the local. It is fluid and multidisciplinary.	Business knowledge acquired putting orthodox business theory into practice. Business knowledge is based on research and is objective and global.
	Business learning of cultural producers demonstrates a constructivist perspective on learning.	Business learning is viewed as competencies that need mastering.

Kilde: O'Connor 1998, s. 236-237

Bilag 1: Spiderihallerne – Koncept forslag



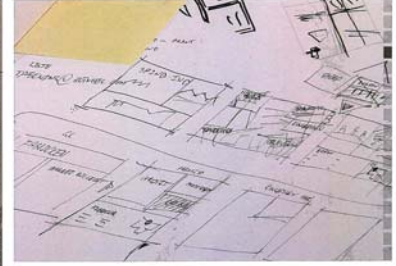


Opleveren

Bokseklub
Museum
Teater
Cafe
Åbne værksteder



10-Aug-07 13:13



Raffinaderiet
 BIZ-ArT
 Art build
 Art innovator
 Katakult
 Innovations platform
 Business Club
 Udrykningstjeneste
 Center for Kultur og Erhverv

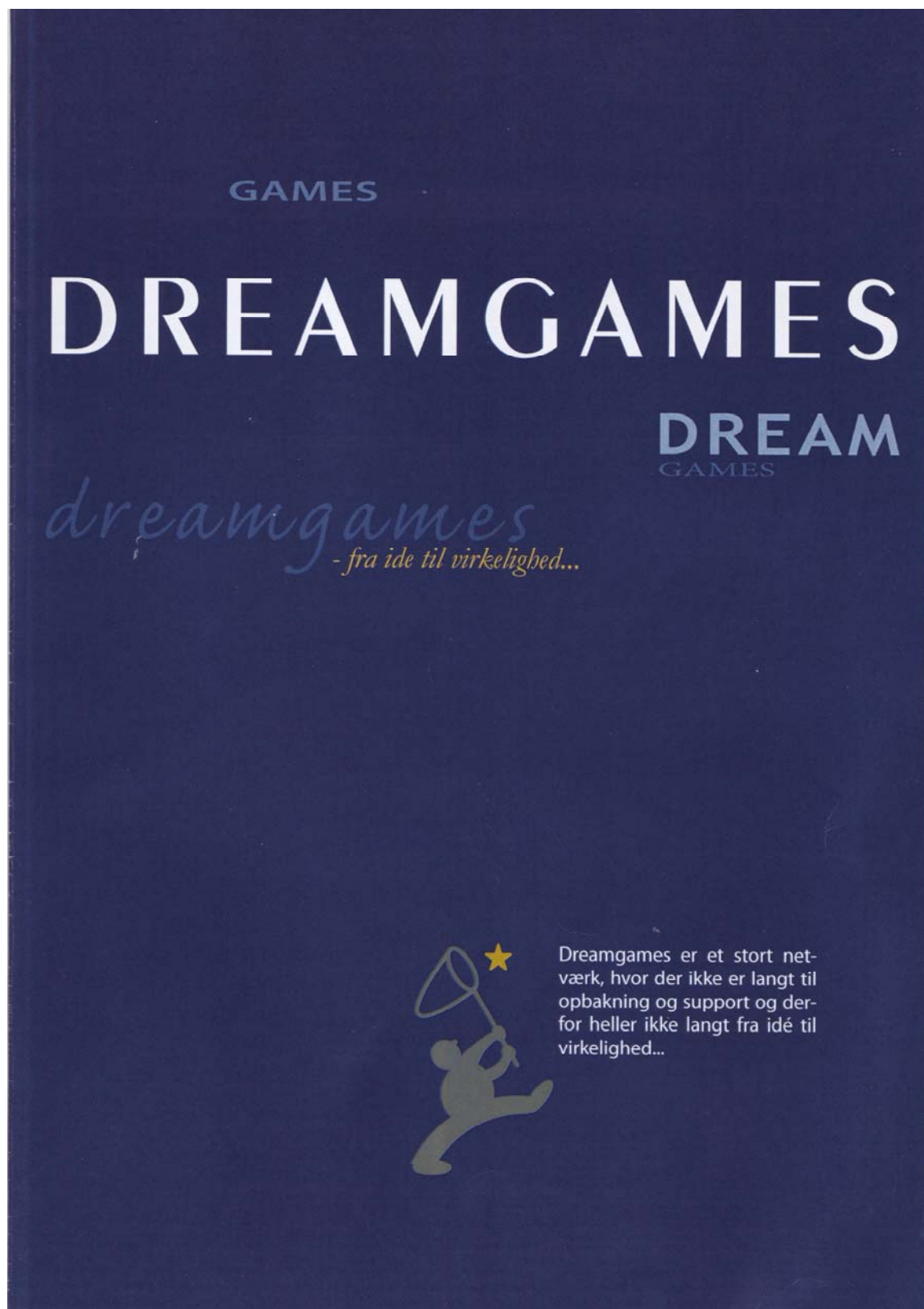


Virksomhedshotel
 Værksteder
 The Factory
 Iværksættere

Fabrikken



Bilag 2: Dreamgames



HVORFOR DREAMGAMES?

Potentialet er tilstede for, at Nordjylland kan udvikle sig til et centrum for digitale interaktive medier, herunder infotainment, spil, multimedier, mobile content og andre højteknologiske underholdningsmedier. Det er derfor vigtigt, at der skabes attraktive rammer, der kan tiltrække kompetencer udefra, samt at regionens eget vækstlag får de bedst mulige vækstsbetingelser.

Aalborg Erhvervsråd har derfor taget initiativ til at skabe Dreamgames. Dreamgames fungerer som både et fysisk og virtuelt mødested, for individer eller grupper, der har interessen, en god idé eller gode kompetencer indenfor spiludvikling.

Via Dreamgames tilbydes en sammenhængende struktur, der kan styrke udviklingen af de mange nye projekter og virksomheder, der opstår inden for den oplevelsesøkonomiske industri. En struktur der bidrager til, at idé bliver virkelighed, fordi rammerne er sat op til et gunstigt sammenspil mellem uddannelsesinstitutionerne, iværksætterne og de etablerede virksomheder.

Ydermere vil denne konvergens bibringe en fordelagtig vidensudveksling aktørerne imellem, således at Nordjylland vil fremstå stærkere og endnu mere kompetent i fremtiden.

DREAMGAMES.DK ET VIRTUELT MØDESTED

Dreamgames.dk er et aktivt websted, der løbende bliver opdateret med branche-relevante nyheder, aktiviteter og nyttige informationer. Udover funktionen som nyhedsportal rummer Dreamgames.dk ligeledes en database og et diskussionsforum, hvor det er muligt for alle, der beskæftiger sig med spiludvikling at indlægge CV, interesser, projekter, idéer og meget mere.

Dreamgames.dk er således et virtuelt mødested, der ikke blot giver medlemmerne af Dreamgames muligheden for at blive opdateret, men tilmed giver dem muligheden for at udveksle idéer, erfaringer og viden samt finde nye kompetente samarbejdspartnere.

MÅNEDLIGE NETVÆRKSAKTIVITETER

Der afholdes netværksmøder i Dreamgames regi cirka én gang om måneden, hvor interessante oplægsholdere bidrager med forskellige vinkler på spiludvikling samt skaber inspirerende workshops og diskussioner. Netværksmøderne er oftest bygget op omkring et tema, der tager udgangspunkt i medlemmernes ønsker og interesser.

FÅ MANGE FLERE INFORMATIONER
PÅ WWW.DREAMGAMES.DK



ET NYETABLERET SPILSTUDIE

FRA RESERVATET TIL JUNGLEN...

Dreamgames er i fuld gang med at etablere et spilstudie for virksomheder, projekter eller grupper, der arbejder med spiludvikling. I første omgang vil spilstudiet rumme blandt andet arbejdsstationer, udviklingsværksted med spilkonsoller/udviklingsplatforme og softwarelicenser. Spilstudiet er primært tænkt som et tilbud til de udviklingsvirksomheder, der etablerer sig udenfor Aalborg Universitetets kuvøsemiljø. Det er dog også muligt for virksomheder, grupper eller enkelt personer uden relation til universitet at benytte de faciliteter, spilstudiet stiller til rådighed.

OM DREAMGAMES
V.DREAMGAMES.DK



SPILSTUDIETS FREMTIDSPLANER

Som det fremgår af ovenstående model er tanken med spilstudiet, at det i nærmeste fremtid udover at sætte udstyr til rådighed tilmed skal rumme et servicecenter, en investeringsfond samt et tæt samarbejde med Aalborg Universitet.

Servicecenteret skal fungere som et tilbud til de nystartede spiludviklingsvirksomheder, der har brug for hjælp til at varetage de administrative og juridiske forhold, der følger i kølvandet på etablering af egen virksomhed. På den måde får spiludviklerne i

højere grad muligheden for at koncentrere sig om det væsentlige - at udvikle spil.

AAU samarbejde handler om at give spiludviklerne adgang til nogle af de mange ressourcer Aalborg Universitet er i besiddelse af både på udstyrssiden men også rent videnskæssigt.

DG Invest er stadig på tegnebrættet men vil kunne udfylde det hul i investeringsmarkedet, der i dag findes indenfor de vidensbaserede virksomheder, som beskæftiger sig i dette nye og meget specielle marked.

DREAMGAMES SAMARBEJDER MED FØLGENDE INITIATIVER, PROJEKTER & NETVÆRK

COMITOP

ComiTop er et netværk for computerspilsindustri, computerspilsforskning og erhvervsorganisationer i det jysk-fynske område. Formålet med netværket er at skabe et forum for formidling af forskningsbaseret viden mellem erhvervsliv og forskningsinstitutioner inden for computerspilsområdet og interaktive digitale medier.



OP&OP

Forskningscenteret InDiMedia på Aalborg Universitet har etableret et netværk omkring "Oplevelsesøkonomi og Oplevelsesdesign" for temabaserede virksomheder inden for oplevelsesindustrien. Det særlige fokus for netværket er opbygning og operationalisering af viden omkring oplevelsesøkonomi og oplevelsesdesign, herunder især oplevelser understøttet af interaktive digitale teknologier.

INDIMEDIA

Center for Interaktive Digitale Medier er et forskningscenter på Aalborg Universitet, der dels udfører forskning for at forbedre udviklingen inden for interaktiv kommunikation og nye interaktive medier og dels udfører forskning i relation til oplevelsesdesign og -analyse, dvs. forståelsen, produktionen, implementeringen og analysen af menneskelige oplevelser.

THE ANIMATION WORKSHOP

The Animation Workshop og Dreamgames, drager stor nytte af hinanden. The Animation Workshop har stor ekspertise med computeranimation og deres kompetencer anvendes aktivt i netværket. Dreamgames er stedet, hvor The Animation Workshops og deres dimittender kan udbyde deres kompetencer.

ROLLESPIL

Et netværk der udspringer af Dreamgames netværket. Her er fokus særligt på, hvordan rollespil kan bruges i en professionel sammenhæng i forbindelse med læring, HR og organisatoriske forandringer. Formålet er at sætte rollespillerne sammen med konsulenter og se om nye ideer kan opstå.

DREAM

DREAMGAMES

games

KONTAKT

Dreamgames
Rendsburggade 6, 9000 Aalborg

Dolan Sund Nielsen
dsn@aalborg.dk

Tlf. 7242 1000
Mobil 4070 6556

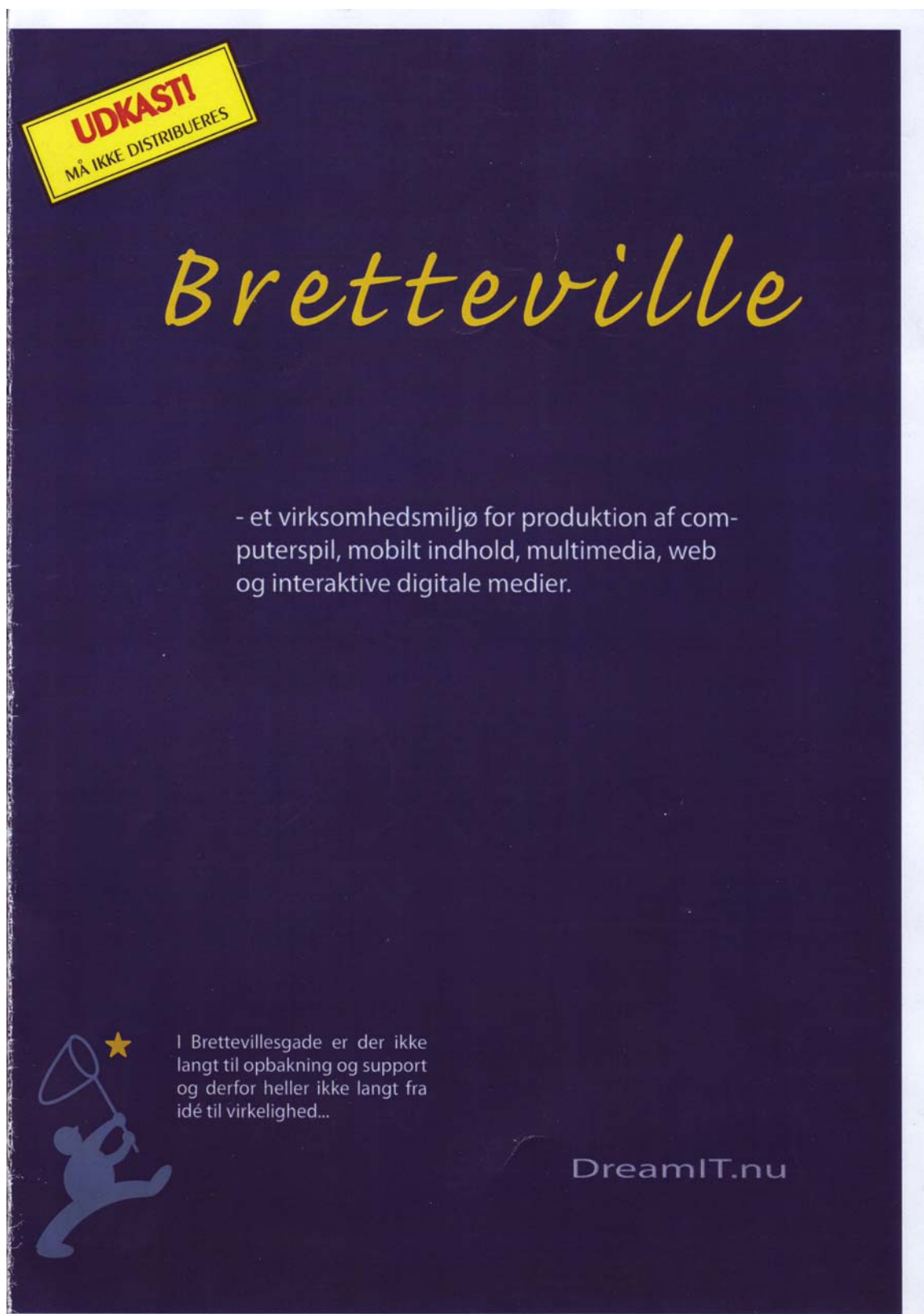
www.dreamgames.dk

Dreamgames er udviklet og finansieret i samarbejde med:

Aalborg Erhvervsråd
Region Aalborg Samarbejdet



Bilag 3: Bretteville



HVORFOR BRETTEVILLE?

I den Nordjyske region og i særdeleshed i Aalborg har vi gode erhvervsmæssige talenter inden for det informations- og kommunikationsteknologiske område. En klynge af virksomheder inden for trådløst kommunikationsudstyr har fx eksisteret i Nordjylland i adskillige år, ligesom Aalborg Universitet løbende uddanner kompetencer på området - kompetencer, som vi gerne skulle fastholde i regionen. Sideløbende har man inden for de senere år konstateret en udvikling inden for erhvervslivet, der har fået os til at fokusere på oplevelsesøkonomi og de gavnlige følgevirkninger, vi kan få ud af at skabe en positiv udvikling på området. Den digitale indholdsindustri er et område, der favner både oplevelsesøkonomien og de allerede eksisterende teknologiske kompetencer. Det er samtidigt et område i vækst og derfor et område, der er værd at støtte op omkring og videreudvikle.

DREAMGAMES

Et af de initiativer, der har været med til at sætte fokus på den digitale indholdsindustri, er Dreamgames, et initiativ som Aalborg Erhvervsråd igangsatte i 2005, og som er et netværk for alle med interesse i computerspil o.lign., og som bl.a. omfatter et spilstudie, hvor studerende og nystartede virksomheder kan arbejde med spiludvikling og lignende.

DREAMHOUSE

Dreamhouse, der er et eksisterende virksomhedsmiljø for kreative erhverv, og som i øjeblikket huser Dreamgames' spilstudie, har ligeledes været skyld i en positiv udvikling på området.

BRETTEVILLE

Det er denne udvikling, vi fortsat vil understøtte og styrke, ved at etablere et virksomhedsmiljø med fokus på den digitale indholdsindustri.

HVAD KAN VI TILBYDE?

Digifabrikken Bretteville ligger i Brettevillesgade 14 (midt mellem Nordkraft og Tivoli) og har 750 m² fordelt på tre etager. Der er både mulighed for at sidde i Open Space miljø samt i lukkede kontorer. Foretrækker man det sidste, kan man vælge mellem næsten alle størrelser lokaler fra enkeltmandskontorer på 10 m² til større udviklingsmiljøer på 50 m². Der er alt i alt 50 arbejdspladser - alle på forhånd udstyret med basis-kontorinventar. I bygningen forefindes der en stor kantine/møderum på 64 m² i stueplan samt mindre møderum fordelt forskellige steder i bygningen. Der er endvidere adgang til en række fælles-faciliteter, såsom kopimaskine, lyd- og videoediteringsrum, "gaming"-hjørne, adgang til internet samt til fælles servere.

Digifabrikken Bretteville henvender sig til virksomheder i flere forskellige etableringsgrader, fra spilstudie og kuvøsemiljø for studerende og virksomheder under opstart til etablerede virksomheder med både cvr-nummer og omsætning. Underafdelinger af større etablerede virksomheder indenfor branchen, der kan se en fordel i at være en del af et kreativt vækstmiljø, er også velkomne. Desuden er der plads til forskellige netværk med tilhørende netværksaktiviteter. Nystartede virksomheder kan komme ind på fordelagtige vilkår.

DREAM-IT

-fr



ide til virkelighed...

HVEM ER I?

Digifabrikken Bretteville er målrettet spiludviklere, mobile indholdsproducenter samt digitale indholdsleverandører i det hele taget. Det er et ønske at få flere forskellige virksomhedstyper (med relation til de førnævnte områder) ind i huset, for at øge den samlede videns- og kompetencemasse og skabe synergi virksomhederne imellem (evt. etablere supply chains). Primært sættes der dog på følgende brancheområder:

SPIGUDVIKLING

Udvikling af digitale spil generelt uanset om det er henvendt til PC, konsol eller mobiltelefon - og uanset om det er i lærings eller underholdningsgenren.

ANIMATION, 3D & 2D TEGNING

Leverandører af animation og grafik til fx computerspil eller anden indholdsproduktion.

DIGITAL LYD OG MUSIKTEKNOLOGI

Komponister og lyddesignere, der arbejder i den digitale verden.

MULTIMEDIER

Sammensmeltningen mellem tv, video, audio og internet - i forskellige former.

SOFTWAREUDVIKLING

Udvikling af fx software-værktøjer vha. C++, Flash, Director, SQL etc., der vil være interessant rent kommercielt og eventuelt kunne bruges i nogle af de andre virksomheder i vækstmiljøet.

ELEKTRONISK DISTRIBUTION OG PUBLICERING SAMT E-BUSINESS

Virksomhed (-er) med interesse i at publicere og distribuere de produkter, som virksomhederne i væksthuset hen ad vejen vil levere, fx. e-publicering, men eventuelt også mere kapitalkrævende publiceringsformer.

WEB

Virksomheder, der på en særlig måde beskæftiger sig med design, opsætning og vedligeholdelse af websider, opbygning af communities og som kan bidrage med noget konstruktivt til hele husets vækst.

INTERAKTIVE DIGITALE MEDIER

Mediekonvergens mellem de traditionelle og de nye digitale medier giver mulighed for nye interessante vækstområder ved eksempelvis at kombinere eksisterende styrkepositioner. Mulighederne kunne opstå ved kombinationer indenfor e-learning, industriel modellering, lokations baserede tjenester, holografi m.m.

ANDEN DIGITAL INDHOLDSPRODUKTION

Innovative initiativer, der kan skabe interessante nicheområder indenfor digital indholdsproduktion, fx indenfor digital kunst.



HVORFOR BRETTEVILLE?

I den Nordjyske region og i særdeleshed i Aalborg har vi gode erhvervsmæssige talenter inden for det informations- og kommunikationsteknologiske område. En klynge af virksomheder inden for trådløst kommunikationsudstyr har fx eksisteret i Nordjylland i adskillige år, ligesom Aalborg Universitet løbende uddanner kompetencer på området - kompetencer, som vi gerne skulle fastholde i regionen. Sideløbende har man inden for de senere år konstateret en udvikling inden for erhvervslivet, der har fået os til at fokusere på oplevelsesøkonomi og de gavnlige følgevirkninger, vi kan få ud af at skabe en positiv udvikling på området. Den digitale indholdsindustri er et område, der favner både oplevelsesøkonomien og de allerede eksisterende teknologiske kompetencer. Det er samtidigt et område i vækst og derfor et område, der er værd at støtte op omkring og videreudvikle.

DREAMGAMES

Et af de initiativer, der har været med til at sætte fokus på den digitale indholdsindustri, er Dreamgames, et initiativ som Aalborg Erhvervsråd igangsatte i 2005, og som er et netværk for alle med interesse i computerspil o.lign., og som bl.a. omfatter et spilstudie, hvor studerende og nystartede virksomheder kan arbejde med spiludvikling og lignende.

DREAMHOUSE

Dreamhouse, der er et eksisterende virksomhedsmiljø for kreative erhverv, og som i øjeblikket huser Dreamgames' spilstudie, har ligeledes været skyld i en positiv udvikling på området.

BRETTEVILLE

Det er denne udvikling, vi fortsat vil understøtte og styrke, ved at etablere et virksomhedsmiljø med fokus på den digitale indholdsindustri.

HVAD KAN VI TILBYDE?

Digifabrikken Bretteville ligger i Brettevillesgade 14 (midt mellem Nordkraft og Tivoli) og har 750 m² fordelt på tre etager. Der er både mulighed for at sidde i Open Space miljø samt i lukkede kontorer. Foretrækker man det sidste, kan man vælge mellem næsten alle størrelser lokaler fra enkeltmandskontorer på 10 m² til større udviklingsmiljøer på 50 m². Der er alt i alt 50 arbejdspladser - alle på forhånd udstyret med basis-kontorinventar. I bygningen forefindes der en stor kantine/møderum på 64 m² i stueplan samt mindre møderum fordelt forskellige steder i bygningen. Der er endvidere adgang til en række fælles-faciliteter, såsom kopimaskine, lyd- og videoeditingsrum, "gaming"-hjørne, adgang til internet samt til fælles servere.

Digifabrikken Bretteville henvender sig til virksomheder i flere forskellige etableringsgrader, fra spilstudie og kuvøsemiljø for studerende og virksomheder under opstart til etablerede virksomheder med både cvr-nummer og omsætning. Underafdelinger af større etablerede virksomheder indenfor branchen, der kan se en fordel i at være en del af et kreativt vækstmiljø, er også velkomne. Desuden er der plads til forskellige netværk med tilhørende netværksaktiviteter. Nystartede virksomheder kan komme ind på fordelagtige vilkår.



Bilag 4: Reaktor artikel

NYT FRA REUR



Mentor Pia Jønsson fra Metafor og Lars Loppnau fra 3rdperson Interactive.



Nevin Erönde fra Nevin Sound med mentor Bob Ricketts.



Kunstmaler Stine Servé er den tredje kreative iværksætter, der fået tildelt en mentor via Reaktor.

Reaktor sætter skub i de kreative kræfter

Tre iværksættere har fået en mentor

REUR's udviklingsprojekt for kreative iværksættere, Reaktor, er nu for alvor kommet i omrejning. I løbet af sommeren har tre iværksættere fået tildelt en mentor, som skal hjælpe dem med at videreudvikle deres forretningsplan og sætte virksomheden.

Når iværksætterne føler sig klar, har de mulighed for at præsentere deres forretningsplan på Syrebædet. Her vil et panel af garvede forretningsfolk give iværksætteren feedback på virksomhedsprojektet. Panelet vil for eksempel bestå af rådgivere fra finansverdenen, venturekapitalister, jurister og erfarne virksomhedskonsulenter.

En god hjælp

I alt er mere end 50 kreative iværksættere og 20 mentorer tilknyttet Reaktor, og i de næste måneder vil endnu flere iværksættere få tildelt en mentor.

Det betyder meget at få støtte og vejledning af en mentor. For os har det været en rigtig god indgangs-

vinkel til at komme i gang, og vi har allerede fået mange gode input til forretningsplanen fra både mentor og REUR's erhvervsrådgiver, siger Lars Loppnau fra 3rdperson Interactive.

Hans mentor er Pia Jønsson fra Metafor, som beskæftiger sig med interaktiv kommunikation.

Hun skal også coache mig i forhold til min lederrolle og så er målet naturligvis at vi skal have lavet en god præsentation til Syrebædet og til mulige investorer i projektet, siger Lars Loppnau.

3rdperson Interactive består af tre iværksættere, som vil lave computerspil målrettet kvinder mellem 17 og 40 år.

Lyd og kunst

Nevin Erönde, der er kvinden bag den nystartede virksomhed Nevin Sound, har også fået en mentor via Reaktor-projektet. Nevin Erönde har specialiseret sig i at udvikle lyddesign og kompositioner til interaktive

medier, herunder computerspil. Da lyden er omdrejningspunktet for Nevin Sound har hun fået kapelmester, komponist og musikeren Bob Ricketts som mentor.

Bob Ricketts kan meget andet end at spille saxofon og dirigere orkestret i "Hit med Sangen". Igennem de sidste 15 år har han opbygget stor erfaring som komponist, producer, lyddesigner og konsulent til bl.a. TV, film, events og Webmedier.

Endelig er der også en mentor på vej til billedkunstneren Stine Servé, som har base i Roskilde og i øjeblikket udstiller flere steder i USA. Hun har eget atelier på Køgevej, der også fungerer som udstillingslokal. Stine Servé maler til både private og virksomheder. Hun har blandt andet leveret udsmykning til Novo Nordisk og Roskilde Bank.

Møder i efteråret

Onsdag 13. oktober vil man for første gang kunne

oplevelse Reaktor's Syrebæd. På mødet vil man i here spændende oplæg fra mentorerne og fra interessante kreative forretningsfolk.

På mødet vil der desuden være mulighed for at kreative iværksættere kan drøfte deres ide til virksomhed med iværksættervejledere, told og skat, advokat og markedsføringsfolk.

Åbne møder og Syrebæd holdes hver 2. torsdagsmøde fra kl. 16 til 18 på RUC med start 13. ok

Om Reaktor

Erhvervscenter Roskilde Amt og REUR har udviklingsprojektet Reaktor, hvis mål er at hjælpe flere kreative ansættelser i Roskilde. Projektet er finansieret af Roskilde Amt og hjælper iværksættere og virksomheder inden for kreative områder som kultur, musik og kunstvirksomhed til at blive dygtige forretningsfolk.

Kom i Reaktors syrebad

Oplev Bob Ricketts fortælle om sin vej til succes.
Hør hvordan du rejser kapital til din virksomhed.
Se erfarne erhvervsfolk give en kreativ
iværksætter feedback på sin forretningsidé.



Torsdag 13. oktober

Reaktor indbyder alle interesserede til det første Syrebad, som foregår torsdag 13. oktober fra klokken 16.30 til 19 i auditoriet, bygning 15 på Roskilde Universitetscenter.

Program

- 16.30: Velkommen
- 16.40: Min vej til succes. Bob Ricketts om livet som selvstændig kunstner
- 17.00: Syrebad. Lars Loppnau præsenterer sin forretningsidé for ekspertpanelet
- 17.30: Sådan rejser du kapital til din virksomhed. Allan Rasmussen fra CAT viser vejen
- 18.20: Drøft din forretningsidé med Reaktors ekspertpanel og nyd en forfriskning

Reaktors ekspertpanel er advokat Klaus Graversen fra Advokaterne Algade 43, filialdirektør Kåre Breinholt fra Sparekassen Lolland, investment manager Allan Rasmussen fra CAT, direktør Johnny Schäffer fra InternetService og direktør Gert Thomsen fra Rådgivningsbasen.

Det er gratis at deltage

Tilmelding senest onsdag 12. oktober kl. 9. Ring 46 74 02 01 eller mail til info@reur.dk.

Et udviklingsprojekt

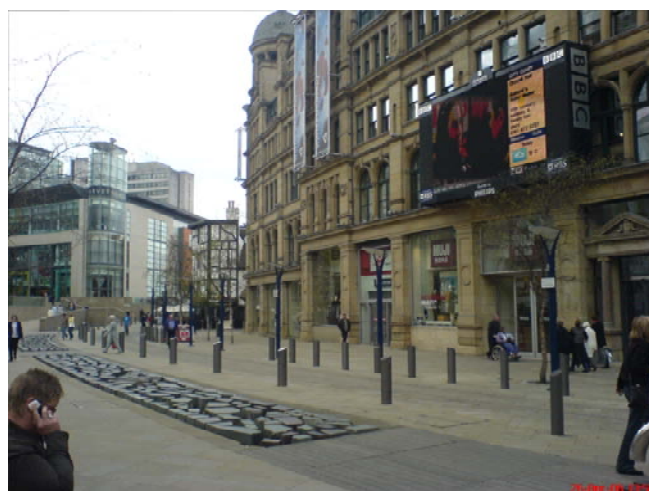
Reaktor er et udviklingsprojekt under Erhvervsservice Roskilde amt. Målet er at hjælpe kreative iværksættere til at blive dygtige forretningsfolk og derved skabe flere arbejdspladser inden for oplevelsesindustrien i Roskilde-området.

Erhvervsservice Roskilde amt
Tilmelding på 46 74 02 01 eller info@reur.dk



reaktor
ENERGI TIL IDÉER

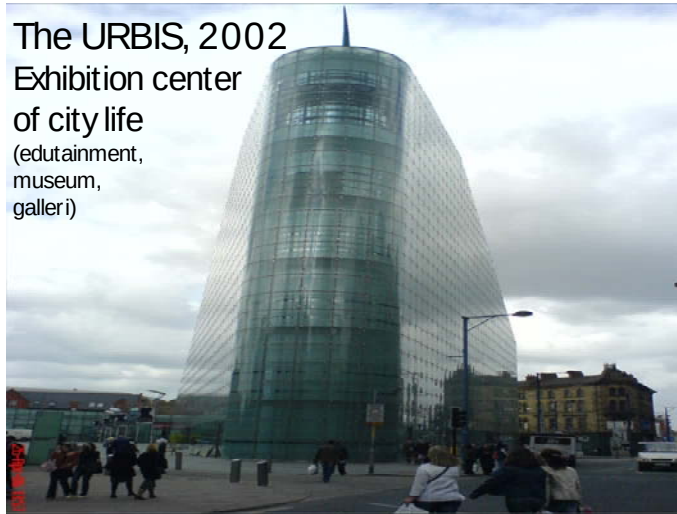
Bilag 5: Private fotos – Manchester



The URBIS, 2002

Exhibition center
of city life

(edutainment,
museum,
galleri)



The Quays, Salford



THE LOWRY (2000) Musik & teaterhus



Imperial War Museum North, 2002



Old Trafford



Bridgewater Hall
1996



Manchester International Convention
Center, 2001[Messecenter]



The Great Northern,1998
Leisure and shopping center



Piccadelly Gardens, 2001



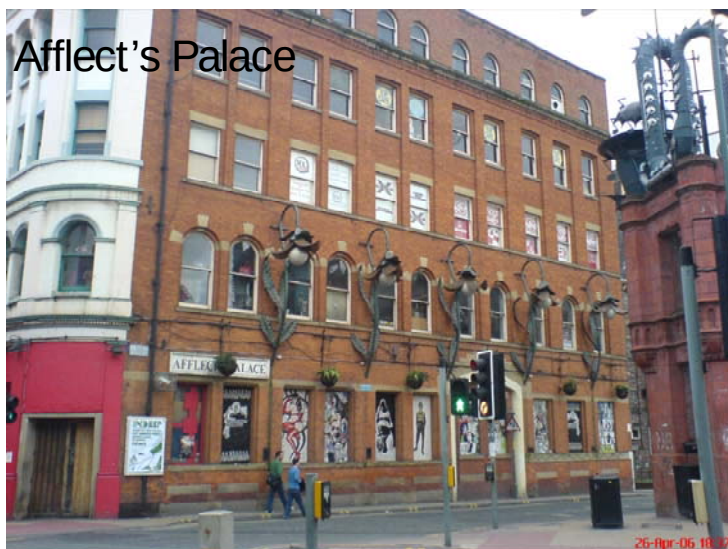


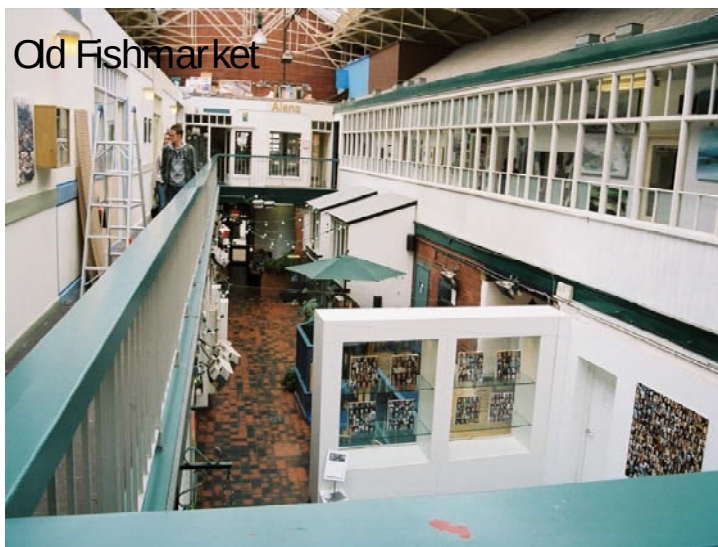


Studios

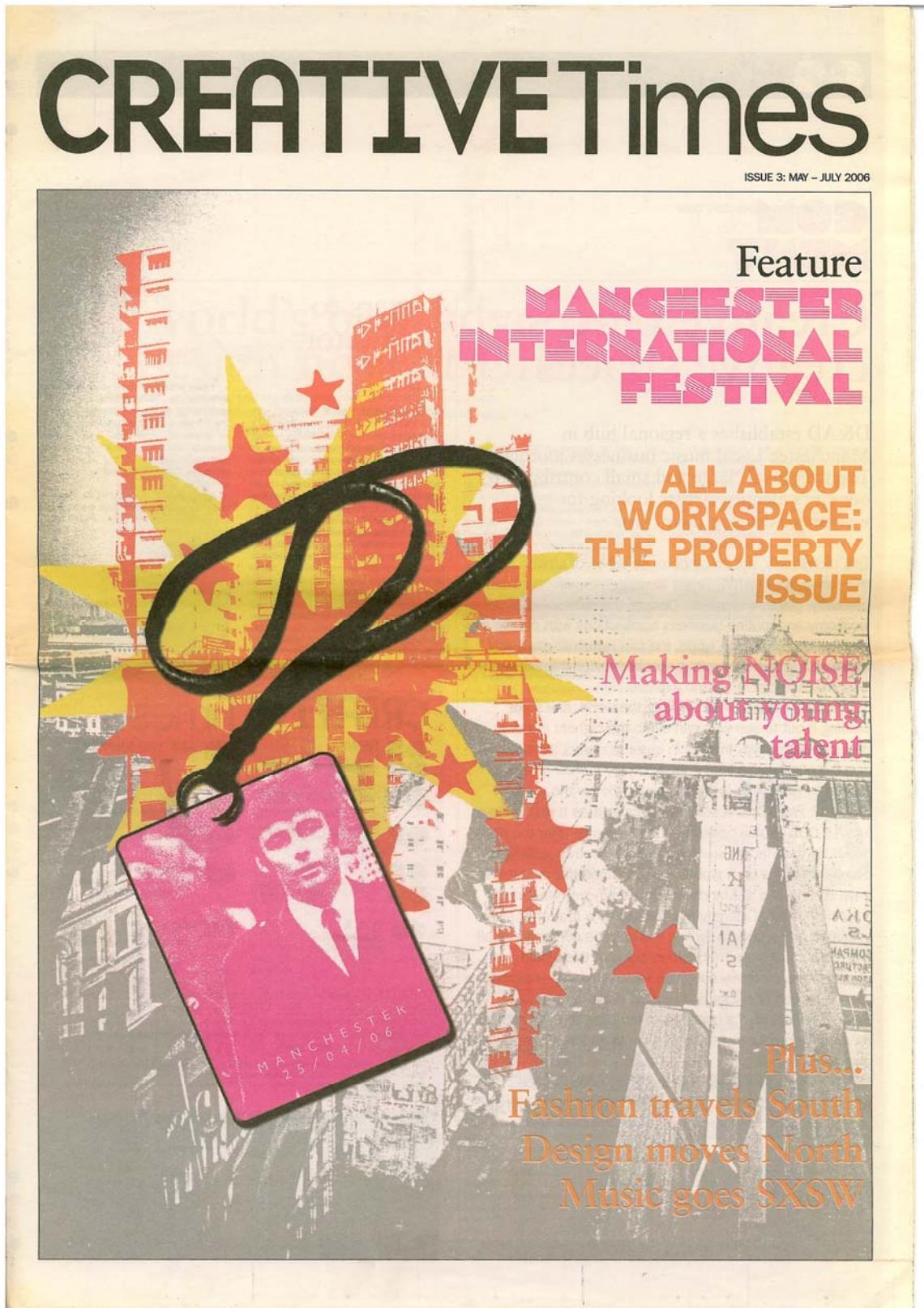


Afflect's Palace





Bilag 6: Creative Times – Forside



Bilag 7: Handout – CIDS services 2006

CIDS Services Facts & Figures

January 2006

Manchester has the largest concentration of creative businesses outside London and the sector is growing faster here than in any other English city. Creative businesses have been central to the regeneration of Greater Manchester and are at the heart of the region's growing national and international profile.

The sector is forecast to grow by 19% in creative industry GVA over the next decade. The relocation of several BBC departments to the city is an opportunity for the sector to make a quantum leap forwards with significant increase in employment and business growth. This is of particular relevance for the broadcast media and digital content sectors and will have an indirect impact on the profile and confidence of the creative industries as a whole.

The Creative Industries Xchange

The Creative Industries Xchange (CIX) is a partnership of the main networks supporting the creative industries in Greater Manchester (The Creative Industries Development Service, the Manchester City Music Network, Northwest Vision, and the Liverpool and Manchester Design Initiative). Over the last four years we have demonstrated how these can help businesses in their sector to get started, get established and go global. For more information, please refer to the document *Creative Industries Xchange: Working to support Manchester's creative industries*.

Core Indicators of CIX success include the following:

- Businesses assisted: 579
- New businesses assisted: 167
- Sales generated: £25 million
- Jobs created: 228

Outcomes

- Stimulating the adoption of best_ practice by businesses and industry
- Providing a voice for the sector and a hub for creatives in the city

- Increasing and sustaining the number of start-up creative businesses
- Retaining creative talent in the city
- Raising the profile of the city's best creatives securing regional, national and international recognition
- Bridging the gap between the public and private sectors, the cultural and commercial

The Loop

The Loop is a bi-monthly master class and get together for established businesses across the creative industries sector which provides a high level platform to learn, network and make business contacts.

The Loop has run for two series. The most recent series took place at Urbis over eight events in 2004 and 2005, and attracted regular attendance in excess of 60 for each session. Each event takes the form of an interview or presentation featuring one or more leading figures from the creative industries, each linked to a key business topic but taking a specific story as illustration.

The Loop is targeted to established businesses and attracts a wide diversity of people - owner managers of design agencies; key staff employed in media companies; music promoters; architects.

The Loop Plus

The Loop Plus is a round table masterclass series for established creative businesses that picks up on the main business issues addressed in The Loop. In 2005, a series of 3 masterclasses were held, on the topics Intellectual Property, Finance and Marketing. These were attended by 28 individuals and around 24 companies.

CIDS Web Portal

The CIDS web portal receives an average of 566 unique visitors per day. The site has 8135 registered users, with

2132 companies registered in the site's 'Creative Directory' - allowing them to promote their services through the searchable directory and the ability to upload their own Press Release. Of the registered users, 5085 people are opted in to receive our monthly news digest, 'CIDS News'. 71% of respondents to our 2005 Communications Survey rated the monthly emailer either 4 or 5 out of 5 (very useful or highly useful).

In January 2006, CIDS launched an 'RSS' service, which allows users with appropriate web-browsers or standalone RSS readers the ability to receive news, event, funding, workspace, training and recruitment opportunities as soon as they are published to the CIDS website.

CREATIVE Times

Launched in October 2005, CREATIVE Times is the UK's first trade journal to specifically target the creative industries sector. Supported via a mix of public sector funding and private sector sponsorship and advertising, the publication is a full-colour 16-page quarterly, featuring a mix of features, interviews, showcasing and business tips. CREATIVE Times is mailed to 4625 contacts on the CIDS database, with over a 1000 copies distributed to cultural and creative venues across the Greater Manchester area. Issue one of CREATIVE Times featured a lead interview with James Purnell, the newly-appointed Minister for the Creative Industries and Tourism, and the second issue explored the effect of new technologies on the creative sector. The estimated readership of the publication is 14800. 68% of respondents to our 2005 Communications Survey rated CREATIVE Times as 4 or 5 out of 5 (very useful or highly useful).

Creative Advantage

Creative Advantage is a one-day workshop aimed at new entrants, helping to assess their business needs via a diagnostic process. Each workshop is attended by 10 - 15 entrepreneurs which gives the client an opportunity to think through their business strategy, and identify what areas of their business they need help with. Each attendee is invited to a follow-up meeting where a member of the

CIDS team matches up their needs to appropriate support services and resources. During 2005, 42 companies were assisted through the programme.

Manchester Creative Annual 2005

In December, CIDS and Adline published the Manchester Creative Annual 2005. The annual was designed to showcase the Creative Industries to businesses across the wider economy, and was distributed to top 500 companies in Manchester, all Adline & Prospect subscribers, and key organisations such as MIDAS, North West Development Agency, Marketing Manchester, ChamberLink have all received bulk copies for distribution to their clients.

The Toolkit

The Toolkit is a service that support entrants from communities into the creative industries sector. The Toolkit web portal is at the core of this service, providing easy access fact-sheets and 'How-To' guides for people in the early stages of establishing a creative enterprise. During 2005, a total of 326 users signed up to access the portal. In addition, a series of ten training events were delivered via the service, with 122 people attending overall, with 25% of those attending coming from a BME background.

Creative Partnerships

This pilot programme of a creative entrepreneurs programme for young people took place through three enterprise days held with 11-16 year old pupils from three schools in Manchester and Salford: Buile Hill, Plant Hill and Newall Green. Young people were introduced to 3 entrepreneurs per session, and DVDs of the days were produced. Young people were consulted on the design and content of a future careers information website, which will be developed in partnership with Cornerhouse as part of their LiveWire site.

Feedback

Here is a selection of comments submitted by our clients to CIDS 2005 Communications Survey.

"I've just moved back to M/c after living abroad. CIDS is a fantastic organisation and every city in the UK should have one. It is helping me find my feet and get to know the city again."

"Keep up the excellent work, many thanks, your services are much valuable and relevant to my business."

"It's a great thing to have in Manchester. The support it can offer businesses and small companies is invaluable. Keep up the good work!"

"Just a big thank you for all the support and advice offered so far!"

"You are filling a much needed gap -- which SHOULD be the remit of Arts Council England, but which they fail to address in their publications. Great job - well done - we need you!"

"Very good service - helped me loads!"

"You are doing a great job."

Bilag 8: Creative Industry Networks – Manchester

14



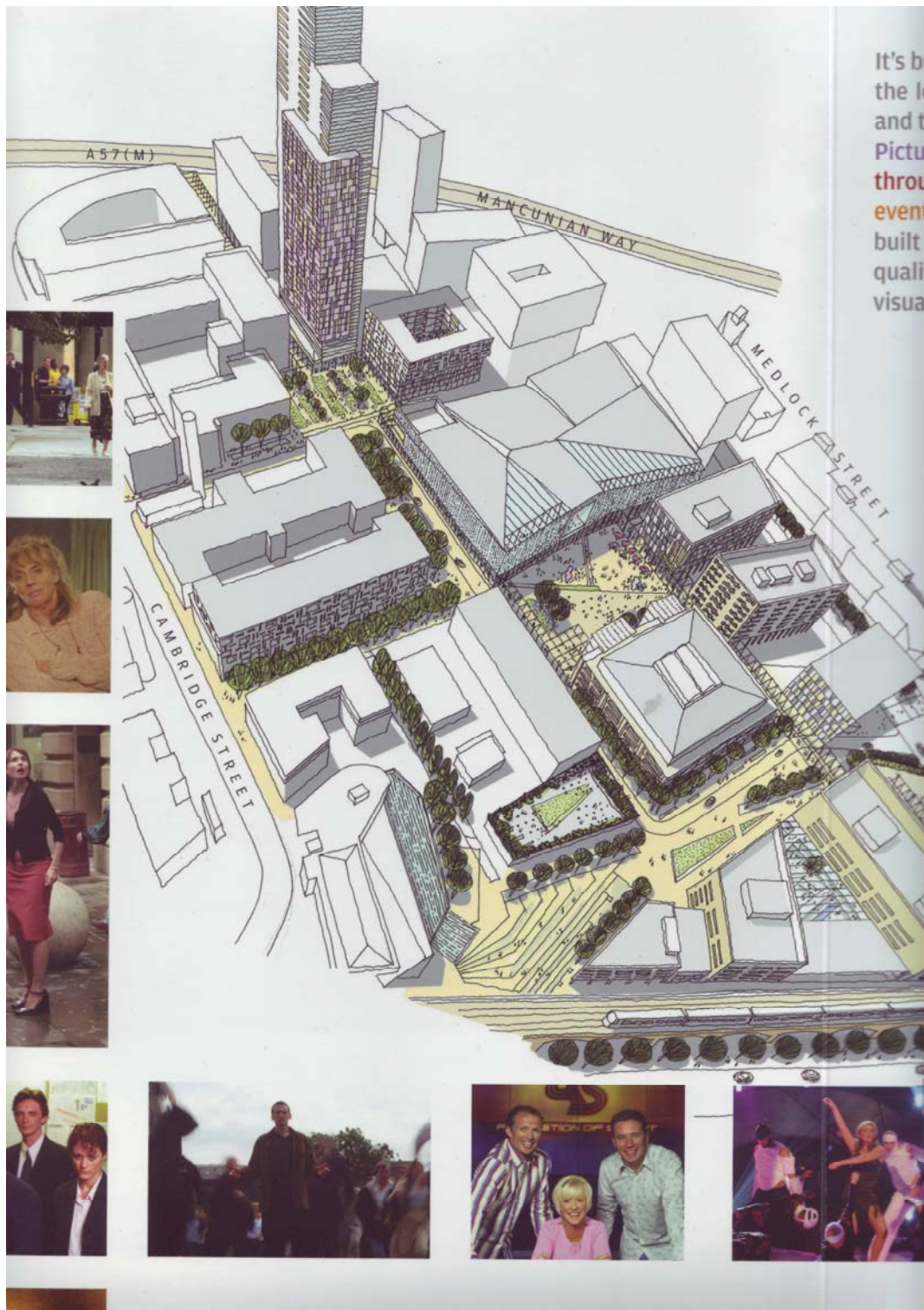
CREATIVE
INDUSTRIES
DEVELOPMENT
SERVICE

CREATIVE INDUSTRY NETWORKS

The main creative industry networks that CIDS works with

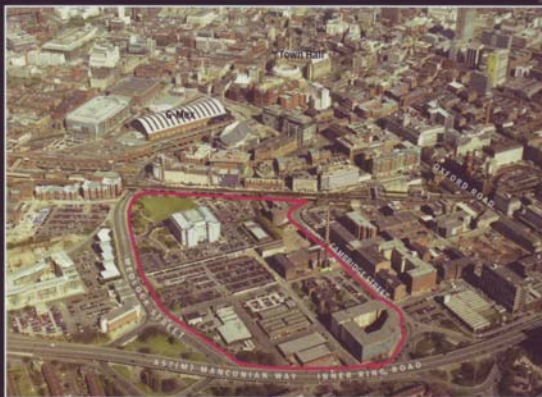
SECTOR	CIX PARTNERS	CIDS DEVELOPED NETWORK	CIDS PARTNER NETWORK	RELATED NETWORKS
Design	Liverpool and Manchester Design Initiative			Makers Network
Media	North West Vision			Northern Film Network, Facilities, Post Production, Radio and Producers Network
Music	Manchester City Music Network			Black Music Academy Jazz Network
Fashion		Manchester Fashion Network		North West Tex Net
Interactive Leisure Software		M62 Video Games Network	Game Alliance	
Performing Arts		PANDA		
Visual Arts		MAP		
Advertising			The Marketeer Association	
Literature Publishing			Index North West Publishers Network	
Architecture				RIBA North West and Manchester Society of Architects
Photography				Redeye
Digital Media				MITER

Bilag 9: The Media Zone



spot of the city centre. It's only here where there's a blend of economic benefits which strikes perfect pitch.

Immediately north of the site there's the established financial, commercial and legal centre of the region filled to bursting with key international businesses and organisations. South and east lies the thriving and expansive area of the Oxford Road Corridor. This is home to world class research, cultural, healthcare, educational, media and creative activities. A roll call of the institutions would include the University of Manchester (the UK's largest), the Metropolitan University, the Central Manchester University Hospitals and the Science Park.



A move to Media Zone Manchester puts an organisation within walking distance of many of the city's media and creative independents from designers to technology providers. It plugs directly into one of the best transport networks in the UK, 20 minutes to Manchester Airport, a kilometre away from Piccadilly Station (trains two hours from London) and directly adjoining the Metrolink system/Oxford Road station and perhaps the busiest bus route in Europe. This means ease of access around the country and the North, for work or play – remember the city is within a 90 minute drive of more National Parks than any other in the UK.



There is nowhere else that brings together commercial nous, creative inspiration and the workforce and so smoothly puts them on a plate. But then organisations such as the BBC have recognised this fact for many decades. That's why the BBC has been such a major player in the Oxford Road Corridor initiative. It knows the benefits of a city centre location. The Media Zone, a five minute stroll from present site, builds on that and will make the BBC the focus of an international centre of broadcasting and media excellence.