

# Verkfærakista fyrir skapandi fyrirtæki

**Creative Business Model toolkit**

---

# Verkfærakista fyrir skapandi fyrirtæki

## Creative Business Model toolkit

Þetta rit er gefið út skv. Creative Commons afnotaleyfum:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ie/>

Aðalrannsakandi: Dr. Patrick Collins

Rannsakandi að loknu doktorsnámi: Dr. Aisling Murtagh

Aðstoðarmaður: Micheál Murphy Advisor: Professor James Cunningham

ISBN: 978-1-9996826-0-6

Tilvitnanir í ritið: Murtagh, A., Collins, P., Murphy, M. and Cunningham, J., 2018. Creative Business Model Toolkit. Whitaker Institute, National University of Ireland, Galway.

Umbrot: Blek hönnunarstofa, Akureyri.

### ÞAKKIR

Whitaker stofnunin og Landfræðifagsviðið við National University of Ireland í Galway vilja þakka þeim samtökum og fyrirtækjum sem létu tíma sinn í té til að aðstoða við gagnasöfnun fyrir þessa verkfærakistu. Aðstoð þeirra er ómetanleg. Við viljum einnig þakka aðalsamstarfsaðila okkar, the Western Development Commission, verkefnastjóranum Pauline White, samstarfsaðilunum South East Economic Development, Technichus Mid Sweden, Lapland University of Applied Sciences og the North East Iceland Cultural Council, öðrum samstarfsmönnum og ráðgjafarhóp iðnaðarins. Fjármagn kom frá the Northern Periphery og Arctic Programme 2014-2020 í gegnum the European Regional Development Fund.

### UM CREATIVE MOMENTUM VERKEFNIÐ

Þetta var þriggja ára (2015-2018) langt millipjóðlegt verkefni sem fjármagnað var af the EU Interreg Northern Periphery og Arctic Programme í sameiningu. Creative momentum verkefnið lagði áherslu á þróun skapandi geira í norðlægstu svæðum Evrópu. Þessi verkfærakista varð til upp úr 'Creative Skills, Innovation and Business Development' atriði verkefnisins. Frekari upplýsingar má finna á: [https:// mycreativeedge.eu/](https://mycreativeedge.eu/)

Fyrirvari: Þessi verkfærakista var búin til í samstarfi Creative Momentum verkefnisins. Það hefur verið tryggt eftir fremsta megni að allir upplýsingar í ritinu séu réttar. Við getum ekki borið ábyrgð á því ef vandamál skapast af eða í tengslum við að þessar upplýsingar séu ekki réttar, ófullnægjandi eða villandi.

# Efnisyfirlit

<b>1.1 Markmið og uppbygging verkfærakistunnar</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Hvernig nota skal þessa verkfærakistu</b>	<b>5</b>
<b>SKILNINGUR</b>	
<b>2.0 Af hverju ættu skapandi fyrirtæki að hugsa um viðskiptalíkan sitt?</b>	<b>8</b>
<b>3.0 Viðskiptalíkön og efnisþættir þeirra</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Viðskiptavinir</b>	<b>11</b>
<b>3.1.1 Markaðshlutun viðskiptavina</b>	<b>11</b>
<b>3.1.2 Samskipti við viðskiptavini</b>	<b>11</b>
<b>3.1.3 Ávinningur fyrirtækja</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Tengsl</b>	<b>13</b>
<b>3.2.1 Lykilstarfsemi</b>	<b>13</b>
<b>3.2.2 Lykilauðlindir</b>	<b>13</b>
<b>3.2.3 Lykilsamstarf</b>	<b>14</b>
<b>3.2.4 Dreifileiðir</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Kostnaður</b>	<b>25</b>
<b>3.3.1 Uppbygging kostnaðar</b>	<b>25</b>
<b>3.3.2 Tekjustreymi</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Samantekt</b>	<b>26</b>
<b>MÓTUN</b>	
<b>4.0 Verkfæri fyrir viðskiptalíkan</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Vinnublöð</b>	
<b>4.1.1 Hvenær á að endurskoða viðskiptalíkanið</b>	<b>27</b>
<b>4.1.2 Meiri ágóði: Víkkaðu út starfsviðið og þróaðu nýjar tekjulindir</b>	<b>29</b>
<b>4.1.3 Samvinna og félagsaðild</b>	<b>31</b>
<b>4.2 Tekjustreymi- orðalistar</b>	<b>33</b>
<b>4.2.1 Tekjustreymi eftir tegund</b>	<b>33</b>
<b>4.2.2 Tekjustreymi eftir geira</b>	<b>35</b>
<b>4.3 Viðskiptalíkön</b>	<b>37</b>
<b>4.3.1 Almennt viðskiptalíkan sem byggist á varningi</b>	<b>37</b>
<b>4.3.2 Almennt viðskiptalíkan byggt á stafrænu efni</b>	<b>39</b>
<b>4.3.3 Almennt viðskiptalíkan sem byggist á list</b>	<b>41</b>
<b>4.3.4 Sniðmát fyrir viðskiptalíkan</b>	<b>43</b>
<b>Viðauki 1: Fleiri úrræði</b>	<b>45</b>
<b>Viðauki 2: Heimildir</b>	<b>47</b>



Hér og hvar í kistunni bendum við sérstaklega á TÆKI OG TÓL sem geta hjálpað þér að skilja betur ákveðin efni sem liggja utan sviðs verkfærakistunnar; svo sem ÍMYNDARÞRÓUN, ÚTFLUTNING og HÓPFJÁRMÖGNUN.

# Markmið og uppbygging verkfærakistunnar

Markmið þessarar verkfærakistu er að þróa skilning á hugmyndinni um margslungið viðskiptalíkan og tengsl þess við skapandi rekstur. Viðskiptalíkon geta verið margvísleg. Þau tengjast oft skipulagi rekstrar eða því hvernig hann skapar tekjur<sup>1</sup>. En þó þetta séu mikilvæg atriði er viðskiptalíkanið þó mun meira.

Það snýst um hvernig mismunandi þættir rekstrarins fléttast saman í eina heild og er sagan af því hvernig fyrirtæki ganga upp<sup>2</sup>. Þessi verkfærakista inniheldur upplýsingar um úrræði og tæki sem hjálpa skapandi frumkvöðlum að skilja betur hvernig þeir geta þróað og fínþússað viðskiptalíkan sitt svo það verði sjálfbærara og samkeppnishæfara.

Viðskiptalíkon ætti að sníða sérstaklega að aðstæðum fyrirtækisins, skipulags- og persónulegum markmiðum og því er engin afdráttarlaus svör að finna í þessari verkfærakistu. Hún inniheldur hins vegar ramma sem getur hjálpað til við að móta, fínþússa eða þróa viðskiptalíkanið þitt.

## Markmiðið er að veita skapandi frumkvöðlum hjálp við að:

- Skilja hina aðgreindu þætti sem eru mikilvægastir í viðskiptalíkani, staðsetningu þeirra og hlutverk í skapandi rekstri
- Hugsa rökrétt um hvernig allir þættir líkansins passa saman og meta hvort hver þáttur fái næga athygli
- Þróa þekkingu á þeim atriðum viðskiptalíkans sem má kanna betur á seinni þróunarstigum
- Skilja hvenær endurskoða þarf skapandi viðskiptalíkan þegar fyrirtækið vex og breytist
- Kanna hvernig viðskiptalíkon virka í undirgeirum skapandi iðnaðar til að fá hugmyndir fyrir nýsköpun í viðskiptalíkönunum í eigin geira

Upplýsingar í verkfærakistunni eru fengnar úr viðtölum við skapandi frumkvöðla á svæðum Creative Momentum verkefnisins (Vestur-Írlandi, Suð-austurhluta Norður-Írlands, Mið-Svíþjóð, Norð-austurhluta Íslands og Norður-Finnlandi). Við tókum einnig tillit til rannsókna og gagna um viðskiptalíkon í skapandi greinum.

## Hvernig nota skal þessa verkfærakistu

Þessi verkfærakista er hugsuð fyrir skapandi hæfileikafólk sem hefur hug á að setja fyrirtæki á laggirnar, sem og skapandi frumkvöðla á fyrstu stigum rekstrar. Upplýsingarnar í kistunni ættu þó einnig að nýtast reyndara athafnafólki sem ekki hefur bakgrunn í viðskiptafræðum eða stjórnun.

### Verkfærakistan skiptist í tvo hluta:

#### SKILNING:

Það að skilja viðskiptalíkan snýst um að kanna hvað viðskiptalíkan er. Við skoðum hvers vegna það er mikilvægt fyrir skapandi fyrirtæki að þróa á skilvirkan hátt þá grunnstoð sem viðskiptalíkanið er og láta hana styrkja reksturinn. Þessi hluti snýst ekki bara um upplýsingar heldur eru hér einnig notuð raunveruleg dæmi um skapandi fyrirtæki til að varpa ljósi á málin, ásamt því sem þér er vísað á fleiri úrræði.

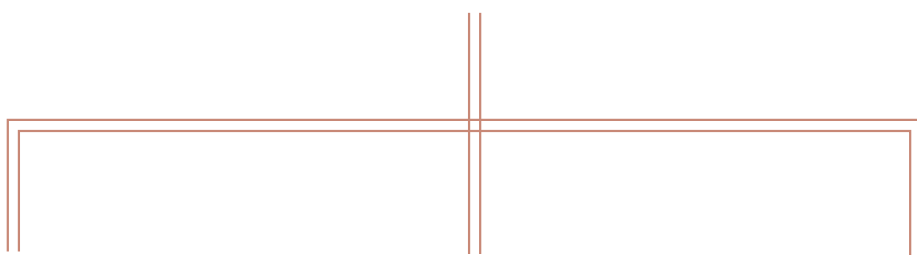
#### MÓTUN:

Til að móta viðskiptalíkan þarf ýmis konar vinnublöð sem hverfast um ákveðin viðfangsefni og verkefni. Við höfum sett saman orðalista til að útskýra hinn gríðarlega fjölda hugtaka sem lýsa tekjustreymi. Í þessum hluta er einnig beinagrind sem nýtist til að greina þitt eigið viðskiptalíkan. Ef þú hefur enga þekkingu á viðskiptalíkönnum skaltu skoða töflu 2 til að sjá hvernig best er að umgangast þessa verkfærakistu.

## Tafla 1

*uppbygging  
skapandi  
verkfærakistu*

### Verkfærakista fyrir skapandi fyrirtæki



**Hvað er  
viðskiptalíkan?**  
*Dæmi og úrræði*

**Af hverju skapandi  
viðskiptalíkan?**  
*Ástæða og mikilvægi*

**Hvernig er hægt að  
móta og fínþússa  
viðskiptalíkan?**  
*Vinnublöð og orðalistar*

## Tafla 2

leiðarvísir

### **Þróun viðskiptalíkans er ekki hægt að afgreiða á einu bretti.**

Þegar þú verður kunnugri mati á viðskiptalíkönunum vonum við að þú snúir aftur til verkfærakistunnar og nýtir mismunandi hluta hennar eftir því sem þörf er á.



*Byrjaðu á því að fara í gegnum upplýsingarnar í skilningskaflanum, áður en þú færir þig yfir í verklegu þættina í mótunarkaflanum.*



*Glímdu við vinnublöðin í mótunarkaflanum til að æfa þig í að hugsa rökvíst um viðskiptalíkön.*



*Endaðu á að skoða dæmin um viðskiptalíkön og kortleggja þitt líkan og hugmyndir um hvernig má þróa það.*

# Af hverju ættu skapandi fyrirtæki að hugsa um viðskiptalíkan sitt?

## Til að uppfylla til hins ítrasta möguleikana innan skapandi greina

Þekking, hæfileikar og sköpunargáfa eru lykilhugtök í samkeppnishæfi skapandi fyrirtækja og viðeigandi viðskiptalíkan getur aukið við þetta<sup>3</sup>. Viðskiptalíkon hafa mikið vægi í árangri fyrirtækja og sjálfbærni þeirra til framtíðar. Vel hönnuð viðskiptalíkon í skapandi greinum ættu að knýja á um bættu sjálfbærni, nýsköpun og frammistöðu<sup>4</sup>.

## Til að færa sig frá stökum verkefnum yfir í margþætt tekjustreymi

Við eigum enn margt ólært um skapandi viðskiptalíkon. Þó er það ljóst að nauðsyn er að losna undan því að þurfa að reiða sig alfarið á stök verkefni. Slík verkefni eru lífsnauðsynleg tekjulind fyrir skapandi fyrirtæki, en viðskiptalíkan sem byggir á margþættum tekjulindum eykur þanþol og sjálfbærni. Það hafa einnig verið færð rök fyrir því að það hafi ekki örvandi áhrif á nýsköpun að reiða sig þannig á stök verkefni<sup>5</sup>. Þau eru oft unnin undir pressu og ófyrirséð vinnuálag getur orðið til. Engu að síður getur það verið rétt leið fyrir nýleg fyrirtæki að hafa stök verkefni í brennidepli. Sprotafyrirtæki í skapandi geiranum geta átt rætur í fyrirtækjum sem reiða sig á stök verkefni<sup>6</sup>.

## Til að grípa ný tækifæri og bregðast við áskorunum stafrænnar byltingar

Með breytingum á stafrænni tækni verður nauðsynlegt að endurmeta viðskiptalíkon, jafnt skapandi sem annars konar. Á þessum tímum stafrænnar byltingar ættu skapandi fyrirtæki að meta viðskiptalíkon á ýmsa vegu til að tryggja að þau geti gripið ný tækifæri,

en einnig til að vera meðvituð um og takast á við nýjar áskoranir sem tæknibreytingarnar geta haft í för með sér. Meðal nýrra tækifæra er aðgengi að nýjum tekjulindum, líkt og netsölu og nýjum þáttum í vörubrún. Stafræn tækni býður einnig upp á ýmis ódýrarari markaðstækifæri sem og nýjar leiðir til að tengjast viðskiptavinum, svo sem myndbönd eða blogg.

## Til að takast á við klípu skapandi fyrirtækja: að skapa og handsama verðmæti

Skapandi fyrirtækjum hættir við að einbeita sér síður að rekstrinum og starfsemi hans heldur en skapandi hliðinni. Meðal þeirra eiginleika skapandi iðnaðarins sem stuðla að þessari klípu er tilhneiging til að einblína á að skapa „list listarinnar vegna“ sem samræmist ekki hinum hefðbundna viðskiptahugsunarhætti um að herja á arðbæra markaði. Vinsældir skapandi vöru meðal viðskiptavina eru einnig að vissu marki óútreiknanlegar. Að þessu sögðu má einnig færa rök fyrir því að sköpunargleði og skilvirkni í viðskiptum geti haft gagnkvæm jákvæð áhrif<sup>7</sup>. Það getur verið áskorun að sameina sköpun og viðskipti en viðskiptalíkon geta hjálpað skapandi fyrirtækjum að finna jafnvægi milli listrænna og menningarlegra markmiða og fjárhagslegrar sjálfbærni. Það er lykilatriði í viðskiptalíkönunum að hugsa út í markhópa og markaðsþarfir til að aðstoða við verðmætasköpun og arðsemi.

3. Economist Intelligence Unit, 2010; Van Andel et al., 2012

4. Sapsed et al. 2013; Sapsed et al. 2015

5. Íbid

6. Dümcke, 2015

7. Warner and Runfola, 2014



**Af því að hér hentar ekki ein stærð öllum**

Öll fyrirtæki hafa viðskiptalíkan þó það hafi kannski ekki verið þróað á meðvitaðan hátt. Gott viðskiptalíkan hefur ekki endilega verið nákvæmlega mótað. Viðskiptalíkon sem hafa þróað á lífrænan hátt geta einnig verið skilvirk. Gögn benda þó til að fyrirtæki hafi ávinning af því að greina og móta viðskiptalíkan sitt á skipulagðan hátt. Rannsóknir hafa til dæmis sýnt að fyrirtæki í örum vexti eru líklegri til að hafa gert umbreytingar á viðskiptalíkani sínu<sup>8</sup>. Þó það sé meiri svipur með sumum skapandi fyrirtækjum en öðrum er ekkert eitt viðskiptalíkan sem hægt er að nota fyrir alla í skapandi geiranum. Hann inniheldur alls kyns undirflokkar og fyrirtæki af ýmsum stærðum sem starfa innan mismunandi markaðsgerða<sup>9</sup>. Viðskiptalíkon í skapandi iðnaði verða að vera klæðskerasaumur fyrir sérhvert fyrirtæki, þróunarstig þess og markaðssamhengi<sup>10</sup>.

**Af því að skapandi fyrirtæki verða að byggja sig upp og aðgreina sig frá öðrum í iðnaði þar sem öflugir milliliðir ráða ríkjum**

Til þess að höfundar efnis geti öðlast sem mesta hlutdeild í því tekjustreymi sem hlýst af vinnu þeirra eru ný viðskiptalíkon mikilvæg. Líkon sem leggja áherslu á samvinnu hjálpa við að auka vægi og samningsstyrk<sup>11</sup>. Eigendur grunnstoðanna geta haldið eftir ósanngjörnum hluta af þeim tekjum sem aflað er. Oftar en ekki er þar um að ræða útgáfufyrirtæki af einhverju tagi. Stafræn tækni hefur valdið ákveðnum straumhvörfum en heilt yfir hafa þau ekki leitt til færri eða máttlausari milliliða, heldur einungis breytingar á þeim<sup>12</sup>. Til að vinna bug á þessu hefur verið talað um að skapandi greinar eigi að einbeita sér að því að búa til upplifun varðandi vörur og þjónustu. Þar er átt við að höfundar gangi frá vörum sínum á ákveðinn og skipulagðan hátt og ráði því þannig hvernig ímynd þeirra er. Þetta myndi hjálpa við að gera efnis persónulegra og taka völdin að einhverju leyti frá hinum stóru og ráðandi stafrænu milliliðum<sup>13</sup>.

8. Sapsed et al., 2013; Sapsed et al., 2015  
 9. Dümncke, 2015  
 10. Fuller et al., 2010  
 11. De Volderre et al., 2017  
 12. Searle, 2011  
 13. Bilton, 2017

**Af hverju skapandi viðskiptalíkan?**



## Viðskiptalíkon og efnispættir þeirra

Margir kannast við hugmyndina um viðskiptalíkan en þegar það er skilgreint nákvæmlega og notað vel er þetta mun meira en tískuorð. Vel uppbyggð skilgreining á viðskiptalíkani hjálpar við að brjóta heildarhugmyndina niður í framkvæmanlegri hluta. Handbókin Business Model Generation er sérlega gagnleg sökum þess hve yfirgripsmikil og hagnýt hún er. Í henni eru viðskiptalíkon sögð einkennast af níu frumeiningum.

Í skilningshlutanum skoðum við hvernig má nota Business Model Canvas úr Business Model Generation sem tæki til að meta og móta viðskiptalíkon. Næst í kaflanum verður hver frumeining skoðuð fyrir sig, sem og út frá afgerandi einkennum og málum sem varða fyrirtæki í skapandi geiranum.

Athuga ber einnig að þegar verið er að þróa skapandi viðskiptalíkan má ekki líta á hverja frumeiningu sem aðskilda frá hinum. Þessi hluti hverfist um stefin þrjú sem við notum til að flokka frumeiningarnar (sjá töflu 4). Það er oft flókið að skapa tekjur í skapandi fyrirtæki og það þarf að byggjast á nokkrum samverkandi þáttum eins og:

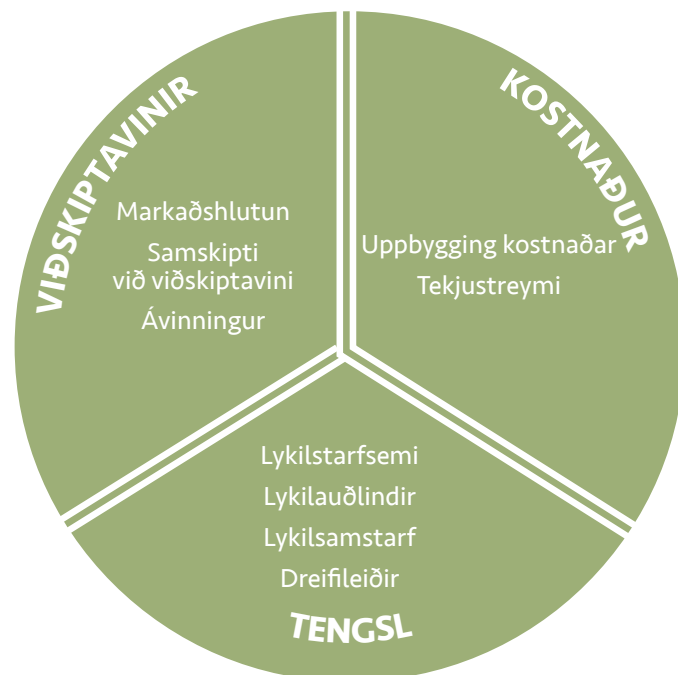
- að hafa skýran og greinilegan ávinning
- að vinna í að byggja upp samband við viðskiptavini
- að hafa margar leiðir til að nálgast neytendur

### AÐGENGI AÐ ÚTFLUTNINGSMÖRKUÐUM



Atvinnuþróunarfélög, bæði á lands- og svæðisbundna vísu, eru mikilvægt fyrsta skref fyrir fyrirtæki sem vilja hasla sér völl á útflutningsmarkaði. Hjá Enterprise Ireland og Invest Northern Ireland Export Start Guide má t.d. finna hagnýtar upplýsingar um aðgang að alþjóðamarkaði, m.a. markaðsrannsóknir, mat á samkeppni, mögulega samstarfsfélaga og skattamál. Bæði þessi félög bjóða alls kyns stuðning við fyrirtæki sem hyggja á útflutning. Það er einnig mikilvægt að byggja upp alþjóðlegt tengslanet til að ná árangri á útflutningsmarkaði. Samtök á borð við European Creative Business Network og vettvangar eins og MyCreativeEdge.eu, Creative Tracks og Made-In geta verið til aðstoðar við að byggja upp alþjóðlega umgjörð og tengsl. Sjá vefsíður í Viðauka 1.

## Stef í frumeiningum viðskiptalíkana



## 3.1

## Viðskiptavinir

### 3.1.1 Markaðshlutun viðskiptavina

Fyrirtæki ættu að miða að því að ná til ákveðinna markaðshluta og uppfylla þarfir þeirra. Það eru þessir viðskiptavinir sem fyrirtækið þarf að skapa ávinning fyrir og hafa ávinning af. Það eru til margar gerðir markaðshluta og fyrirtæki geta einbeitt sér að einum eða fleiri hlutum, s.s.:

- **Heildarmarkaður:** stór hópur neytenda með svipaðar þarfir
- **Jaðarmarkaður:** hluti með sértækar þarfir
- **Hlutaskiptur markaður:** svipar til jaðarmarkaðar hvað varðar sértækar þarfir, en þó er smávægilegur munur<sup>15</sup>

Það er ekki alltaf einfalt fyrir skapandi fyrirtæki að skilgreina markaðshlutun viðskiptavina. Þau eru oft og tíðum knúin áfram af sköpunarmarkmiðum sem ráðast af fagurfræðilegum ákvörðunum höfundarins, fremur en markaðslögmálum. Til að ná árangri verður hið skapandi fyrirtæki engu að síður að gera ráð fyrir markaðshlutun.

Það verður að líta samhliða til metnaðar í sköpun og eftirspurn viðskiptavina svo sjálfbærni náist. Þetta verður hver og einn að ákveða fyrir sig og skapandi fyrirtæki hafa mismunandi leiðir til að koma þessu í framkvæmd (sjá dæmi 1: Adele Pound). Áriðandi skref, sem oft gleymist í þróun viðskiptalíkana, er að meta samkeppni á markaði<sup>16</sup>. Þetta hjálpar við að greina þig frá samkeppnisaðilum á þéttsetnum markaði (sjá dæmi 2: Lottie Dolls). Aðgreining þín frá öðrum tengist einnig ávinningi fyrirtækis þíns. Alþjóðlegir markaðir eru mikilvægir fyrir skapandi iðnað, sér í lagi fyrir fyrirtæki á jaðarsvæðum þar sem grenndarmarkaðurinn er lítill. Sprotafyrirtæki og önnur smáfyrirtæki skortir oft tengslanet og getu til að verða alþjóðleg. Þekking og stuðningur frá þeim sem hafa reynslu af útflutningi er veigamikil auðlind til að yfirstíga hindranir á veginum (sjá Aðgengi að útflutningsmörkuðum).

### 3.1.2 Samskipti við viðskiptavinum

Það er mikilvægt fyrir fyrirtæki að ákveða hvers konar samband þau muni hafa við viðskiptavinum sína. Meðal mismunandi viðskiptasambanda má telja: *sjálfsafgreiðslu* (ekkert beint samband), *persónulega þjónustu* (einstaklingsmiðaða eða víðari þjónustu), *netsíður* (spjallborð) eða *samframleiðslu* (neytandinn tekur þátt í framleiðsluferlinu að mismiklu marki). Þetta getur ráðist af því hvers konar þjónustu viðskiptavinurinn ætlast til, kostnaði og samrýmanleika við heildarplan fyrirtækisins<sup>17</sup>. Samskipti við viðskiptavinum geta breyst eftir því á hvaða stigi þróun fyrirtækisins er, eins og t.d. snemma í ferlinu þegar fyrirtækið byrjar að tengjast

neytendum eða setur nýja vöru á markað. Í skapandi iðnaði er talað um að upplifunin og samskiptin í kringum vöru verði sífellt mikilvægari. Viðskiptalíkan fyrir skapandi fyrirtæki kann að setja aðstæður (hvar og hvernig) ofar á forgangslista en innihald (það sem neytt er). Sé þessi leið farin getur neytandinn verið hluti af framleiðsluferlinu í gegnum samframleiðslu. Önnur leið er að varan sjálf sé aðalatriðið en einnig sé lögð áhersla á að skapa upplifun í kringum hana<sup>18</sup>. Þetta næst til dæmis með því að einbeita sér að þeim ávinningi og kostum sem tengjast vörunni (sjá dæmi 3 og 4).

<sup>15</sup> Ibid  
<sup>16</sup> Porter, 2001; Magretta, 2002

<sup>17</sup> Osterwalder and Pigneur, 2009  
<sup>18</sup> Bilton, 2017

### 3.1.3 Ávinningur fyrirtækis

Þegar fyrirtæki býður ákveðna vöru eða þjónustu sem mætir þörfum markhópsins er ávinningurinn hluti þess. Ávinningurinn getur verið hlutlægur (t.d. lægra verð eða meira notagildi) og/eða huglægur (t.d. hönnun eða vörumerki)<sup>19</sup>.

Skapandi fyrirtæki vinna á þéttsetnum markaði og skýr ávinningur getur verið góð leið til að ná til neytanda á skilvirkan hátt. Skapandi fyrirtæki geta náð betri árangri ef þau aðgreina sig frá samkeppnisaðilum, einkum á mörkuðum þar sem fáir og stórir aðilar ráða ríkjum<sup>20</sup>. Lottie Dolls, sem hefur aðsetur á Vestur-Írlandi, gerir þetta mjög vel

(sjá dæmi 2).

Ávinningurinn verður einnig að vera neytandanum ljós, sem er samfléttað þeim leiðum sem farnar eru til að ná til markhópa. Það er viðvarandi ferli að viðhalda ávinningi í huga neytanda, einkum ef ávinningurinn er huglægur. Það má færa rök fyrir því að ekki sé lengur til staðar tvíhliða ávinnings samband milli fyrirtækis og neytanda, heldur heilt net af ávinningsskiptum<sup>21</sup>. Þetta á vel við í skapandi geiranum þar sem neytendur eru stundum meðhöfundar vörunnar (eins og sást í kafla 3.1.2 um samband við viðskiptavini).

19 Osterwalder and Pigneur, 2009  
20 Van Andel et al., 2012  
21 Fuller et al., 2010

#### DÆMI 1

## Sameining myndlistar og handavinnu – Adele Pound

**Adele** býr á Ards-skaganum, u.þ.b. tíu mílur utan við Belfast. Hún hefur alla tíð heillast af náttúrulefslislist og er ákafur fuglaskoðari og hefur tekið þátt í ýmsum slíkum hópum á svæðinu í gegnum árin. Verk Adele hafa verið sýnd víða, bæði á Írlandi og Bretlandi. Hún hefur einnig verið gestalistamaður víða á ferli sínum. Hún leitar að fyrra bragði eftir upplýsingum um stuðning við listamenn og auglýsingum eftir sýningum.

Handavinna er einnig hluti af áhugasviði Adele. Hún er meðlimur í Handavinnu- og hönnunarfélagi og selur vörur sínar gegnum verslun þess, „Space craft“. Lykilvörur hennar eru handgerð kort sem eru í laginu eins og fuglar. Þar nýtir hún sér listrænan innblástur sinn til að búa til vöru sem höfðar til breiðari markhóps.

#### DÆMI 2

## Vöruþróun – Lottie Dolls

**Lottie Dolls**, sem framleiða brúður sem líkjast börnum, hafa aðsetur sitt í Donegalsýslu á Vestur-Írlandi. Stofnendur fyrirtækisins sáu pláss á markaði fyrir uppbyggilegri brúður en þær sem fyrir voru. Áður en varan var sett á markað var framkvæmd ítarleg markaðsrannsókn meðal fjölbreyttra hópa, svo sem forelda og barnasálfræðinga. Út úr því komu um 100 punktar sem fyrirtækið tók til greina við vöruþróunina.

Mesti munurinn á Lottie dúkkum og öðrum brúðum er að Lottie dúkkur eru í vextinum eins og níu ára barn. Mikilvæg mál eins og líkamsmynd og kynjaklisjur sem og fræðslutengt efni, m.a. til að auka áhuga stúlkna á STEM-greinum (vísindum, tækni, verkfræði og stærðfræði) eru hluti af mismunandi dúkkum í línunni. Fyrirtækið er einnig í samstarfi við ýmis samtök, t.d. Geimferðastofnun Evrópu sem þróar með þeim efni til stuðnings Stargazer dúkkunni til að vekja áhuga stúlkna á stjörnufræði. Önnur málefni og samtök sem fyrirtækið hefur unnið með eru t.d. leiðtoga-hæfileikar og bandaríski hópurnin Girls' Leadership, steingervinga-/fornleifafræði og bresku samtökin TrowelBlazers og sjálfsvörn og bresku góðgerðasamtökin Action Breaks Silence.

Lottie Dolls sameinar bæði netverslun og sölu í verslunum. Þar er einnig verið að þróa brú milli geira skapandi iðnaðar. Árið 2016 var skrifað undir þriggja ára samning við Penguin um útgáfu á bókum um Lottie dúkkurnar<sup>22</sup>.

22 The Journal, 2016

## 3.2

## Tengsl

### 3.2.1 Lykilstarfsemi

Aðalstarfsemi fyrirtækis og þær aðgerðir sem þarf til að stunda þá starfsemi eru lykilstarfsemi fyrirtækisins. Þetta gætu t.d. verið framleiðsla (hönnun, framleiðsla og afhending vöru) eða verkefnausnir (nýjar lausnir, þekkingarstjórnun)<sup>23</sup>. Þrjár megingerðir virkni hafa verið skilgreindar sem hluti skapandi viðskiptalíkana:

- Þróun efnis/vöru
- Afgreiðsla vöru
- Afgreiðsla upplifunar<sup>24</sup>

Þessar virknigerðir geta fléttast saman og kannski er auðveldara að hugsa um þær sem frumeiningar. Fyrirtæki geta haft eina eða fleiri ráðandi frumeiningu. Tónlistarmaður framleiðir t.d. kannski bæði efni og lifandi

upplifun. Lista- eða hannyrðamanneskja getur á svipaðan hátt boðið upp á bæði áþreifanlegar vörur og námskeið fyrir neytendur<sup>25</sup>. Skapandi fyrirtæki sem einbeita sér að fleiri en einni virknigerð geta aukið tekjur sínar af lykilstarfseminni með því að þróa vörur eða þjónustu sem tengjast henni en eru ekki jafnmikilvægar fyrirtækinu eða ávinningi þess. Ný virkni getur orðið til út frá lykilstarfseminni. Sem dæmi má nefna að llahu víkkaði út verksvið sitt með þróun þjónustu sem byggð var upp í kringum lykilafurð fyrirtækisins (sjá dæmi 3). Vöru eða þjónustu í boði má þenja út eða aðlaga til að tengja hana ákveðnum geirum eða markaði, s.s. menntun eða ferðaþjónustu (sjá dæmi 5 og 6).

### 3.2.2 Lykilauðlindir

Fyrirtæki þurfa oft ýmsar auðlindir til að koma vöru sinni á markað. Það fer eftir gerð viðskiptalíkansins hvers konar auðlindir eru nauðsynlegar. Auðlindum er skipt niður í áþreifanlegar (t.d. byggingar og vélar), vitsmunalegar (t.d. vörumerki, einkaleyfi og gagnagrunnar), fjárhagslegar (reiðufé og lánsheimildir) og mannlegar (hæfir starfsmenn)<sup>26</sup>. Viðskiptafélagar geta auðveldað aðgengi að auðlindum. Samningar við undirverktaka sem hafa mikla reynslu geta fært inn nýjan mannaúð. Áþreifanlegar auðlindir má einnig nálgast hjá viðskiptafélögum, s.s. leigu eða lán á búnaði. Það virðist sérstaklega mikilvægt fyrir jaðarfyrirtæki í skapandi geiranum að samnýta auðlindir þar sem þau eru yfirleitt fremur lítil, með sérhæfða þekkingu og takmarkaða getu til fjárfestinga í auðlindum. Í skapandi iðnaði skiptir mannaúður líka sérlega miklu máli. Heilt yfir þurfa skapandi fyrirtæki að reiða sig á fjölbreyttar og víxltengdar auðlindir sem gerir það enn

flóknara og meiri áskorun að stjórna auðlindum á skilvirkan hátt. Auðlindir geta verið óáþreifanlegar líkt og tengslanet innan skapandi samfélags þar sem traust verður til með tímanum. Tengslanet eru einnig mikilvæg til að stefna saman fólki með hæfileika sem falla vel saman svo það geti t.d. búið til nýtt efni eða unnið að verkefnausnum. Framleiðsla á einhverju nýju, s.s. efni eða hönnun, byggir oft á þróun hugmynda í samvinnu við annað fólk. Það má tengja auðlindir virði fyrirtækis og hugmyndinni um hringlaga hagkerfi. Það stuðlar að því að menn nýti auðlindir á sem skilvirkastan hátt og haldi þeim í umferð jafnlengi og hægt er (sjá Skilvirkni auðlinda).

#### SKILVIRKNI AUÐLINDA

Varðandi upplýsingar um hringlaga hagkerfi vísum við á stofnun Ellen MacArthur eða European Circular Economy Stakeholder Platform. Í REBUS verkefninu hafa verið sett saman netverkfæri til að þróa „auðlindaskilvirk viðskiptalíkon“. Sjá vefsíður í viðauka 1.

23 Ibid

24 Nielsén, 2008

25 Van Andel et al., 2012

26 Osterwalder and Pigneur, 2009

### 3.2.3 Lykilsamstarf

Í öllum tengslanetum fyrirtækja eru einhverjir lykilmfélagar sem skipta sköpum fyrir fyrirtækið. Oft liggja sérstakar ástæður að baki samstarfi. Það getur snúist um að tryggja aðgengi að lykilaðlindum í gegnum ákveðna aðila. Aðrar gerðir samstarfs snúast t.d. um að minnka samkeppni með því að mynda bandalag við samkeppnisaðila, auka afköst með því að semja við undirverktaka eða draga úr kostnaði með því að samnýta auðlindir<sup>27</sup>.

Samstarf er mjög mikilvægt í skapandi geiranum. Rannsóknir sýna t.d. að með því að vinna saman geta fyrirtæki í arkitektúr aukið fjölbreytileikann í þeirri þjónustu sem þau bjóða og gripið ný tækifæri, s.s. stærri og flóknari alþjóðleg verkefni<sup>28</sup>. Hvað varðar tónlistarbransann og þá röskun sem þar hefur orðið á hefðbundnum viðskiptalíkönnum vegna stafrænnar tækni sýna rannsóknir að samstarf þvert á fagið hefur reynst lykiltríði í aðlögun geirans<sup>29</sup>.

Samvinna þykir sérlega mikilvæg fyrir skapandi fyrirtæki af ákveðinni stærð og gerð. Fyrir fólk í lausamennsku og míkrofyrirtæki er einkar gott að skapa sterk tengslanet með samstarfsaðilum til að auðvelda verkefni og samframleiðslu efnis<sup>30</sup>. Heilt yfir eru samvinnuaðferðir og tengsl milli skapandi fyrirtækja sífellt að verða mikilvægari í geiranum<sup>31</sup>. Skapandi fyrirtæki geta verið keppinautar og samstarfsaðilar samtímis og það skiptir miklu máli fyrir fyrirtækin að líta ekki á hvert annað sem aðeins annað hvort<sup>32</sup>. Samkeppni og samvinna kunna að virðast andstæðir pólar en það virðist vera skapandi iðnaði í hag að flétta hugtökin saman (sjá dæmi 7). Það getur reynst gagnlegur hluti af viðhorfi skapandi fyrirtækja. Þannig starfa keppinautar saman með það að markmiði að úr verði ávinningur fyrir báða aðila.

### 3.2.4 Dreifileiðir

Fyrirtæki ná til viðskiptavina sinna og hafa samband við þá með ýmsum leiðum. Nauðsynlegt er að finna rétta blöndu leiða til að tengjast neytendum. Dreifi- og söluleiðir eru lykiltríði í að ná til viðskiptavina og ímyndarþróun er mikilvæg samskiptaleið<sup>34</sup>.

Uppbygging ímyndar og orðspors getur aukið samningsstyrk skapandi fyrirtækis og getu þess til tekjusköpunar<sup>35</sup>. Skapandi fyrirtæki einbeita sér á stundum meira að því að búa til efni en að ná fjárhagslegum ávinningi af því. En sköpun hágæðaefnis getur lagt sitt af mörkum til að byggja upp orðspor innan skapandi samfélagsins (sjá dæmi 8). Það getur svo leitt til fjárhagslegs ágóða líkt og verðlauna eða árangurs í styrkumsóknum. Ágóði af þessu er hins vegar óútreiknanlegur og erfitt að mæla hann<sup>36</sup>.

Í skapandi iðnaði er notkun margvíslegra dreifileiða mikilvæg, eins og sést af gögnum úr viðtölum okkar við skapandi fyrirtæki. Þau fyrirtæki sem framleiða vörur sameina oft netverslun og hefðbundna verslun. Meðhöndlun getur verið mismunandi, t.d. ef selt er í gegnum Amazon en þá er vörulager í vöruhúsum þess og dreifist þaðan. Dreifingu er hins vegar stýrt hjá fyrirtækinu sjálfu ef selt er gegnum vissar sölusíður. Sendingar birgða til söluaðila geta verið framkvæmdar af heildsölum eða beint af fyrirtækinu sjálfu. Fyrirtæki sem fást við minna magn vöru eða sprotafyrirtæki einbeita sér yfirleitt að beinni dreifingu, bæði á netinu og til söluaðila. Dreifileiðir beint til neytanda gera fyrirtækjum kleift að stjórna stærri hluta þeirra tekna sem hljótast af sölnunni, fremur en þær óbeinu leiðir sem fela í sér milliliði milli neytanda og framleiðanda<sup>37</sup>. En þó þessar beinu dreifileiðir séu fræðilega séð skilvirkari á það aðeins við ef fyrirtæki geta náð til nægilega margra neytanda með þessum leiðum. Internetið er þéttsetinn staður og erfitt getur reynst að finna einstaka söluaðila. Samstarf við önnur skapandi fyrirtæki getur hjálpað við að vinna bug á því vandamáli. Með dreifileiðum undir sameiginlegri stjórn er hægt að mynda einn dreifingarstað sem hluta af blandaðri heild til að ná til neytanda (sjá dæmi 9).

27 Osterwalder and Pigneur, 2009

28 Bos-de Vos et al., 2014

29 Moyon and Lecocq, 2015

30 Crossick and Kaszynska, 2016

31 Filimby Aarhus et al. 2011; Bümmcke 2015

32 Hearn et al., 2007

33 Oxford University Press, 2017

34 Osterwalder and Pigneur, 2009

35 Sapsed et al., 2015

36 Fuller et al., 2010

37 Osterwalder and Pigneur, 2009

## DÆMI 3

## Sköpun upplifunar í kringum vöruna – Ilahu bretti

**Ilahu bretti**, sem er fyrirtæki í Rovaniemi í Norður-Finnlandi, býr til handpússuð snjóbrimbretti úr náttúrulegum efnum. Í fyrirtækinu mætast tveir skapandi hugsuðir sem vinna vel saman: Jan Leutola sem er trésmiður með reynslu af húsgagnasmíði og Maxim Narbrough sem er hönnuður með bakgrunn í véla- og vistfræðihönnun. Þeir deila einnig áhuga á brettum – jafnt hjóla, brim og snjó – sem gefur þeim sterkan grunn fyrir uppbyggingu Ilahu. En hönnuðir og smiðir geta selt meira en bara vöruna, þeir geta líka selt upplifun og teyggt hana út sem þjónustu. Á heimasíðu Ilahu má finna hljóð- og myndefni sem færir bretturum innblástur og nýjar áskoranir. Þar er einnig lögð áhersla á samframleiðslu, að kanna og prófa nýjar hugmyndir í samvinnu við viðskiptavini. Lappland laðar til sín gesti sem hafa áhuga á þessari vetraríþrótt og árið 2016 bauð Ilahu í fyrsta sinn upp á „Shape and surf“ pakka sem fól það í sér að pússa þitt eigið bretti og taka það svo í notkun í snævi þöktum fjöllum Lapplands.

## DÆMI 4

## Sala upplifunar

Skapandi frumkvöðlar geta fléttað vörur sínar saman við jaðarsvæðið sem þeir búa á með því að skapa vörur með sterka staðartengingu sem leggja áherslu á ákveðna eiginleika og gildi, s.s. varðveislu menningararfs og náttúruvernd. Sem dæmi má nefna:

**Loved & Upcycled** í Sligo býr til töskur og veski úr endurunnum útivistarvörum eins og blautbúningum, flugdrekum, seglum og tjöldum. Hugmyndafræðin þeirra byggir á grundvallaratriðum hringlaga hagkerfis og notar vistfræðileg og endurunnin efni. Innblástur þeirra kemur einnig frá Atlantshafinu, fegurð þess og skynvirði, einkum sem brimbrettastaðar.

Á Akureyri á Norðaustur-Íslandi framleiðir **Hugrún** línu af vefnaðarvöru og skrautmunum með mynstri sem er innblásið af íslenskum hefðum. Þar ber helst að telja laufbrauð, þunnar og listilega útskornar brauðkökur sem þekkjast aðeins á Íslandi. Íslenski hesturinn kemur einnig fyrir í hönnun Hugrúnar og er afar vinsæll. Áhugi á íslenskum hefðum og sögu er hjartað í hugmyndafræði fyrirtækisins.

Á Norðaustur-Íslandi er einnig **Vorhús** sem framleiðir margvíslegar hönnunar- og heimilsvörur. Markmiðið er að skapa fallega og umhverfisvæna hluti sem sækja innblástur í náttúru og dýralíf Íslands. Nafn fyrirtækisins tengist einnig þessu leiðarljósi. Framleiðslan ræðst ekki af tískustraumum heldur eru mynstrin þróuð eftir fegurð og breytileika náttúrunnar, líkt og hin vinsæla vörulína „garðveisla“.

## DÆMI 5

# Starfsemi í menntunargeiranum

Skapandi frumkvöðlar framleiða skapandi efni eða þjónustu. Þeir deila einnig oft kunnáttu sinni og tækni sem getur orðið annar tekjustraumur fyrir fyrirtæki þeirra. Skapandi einstaklingar líta þennan tekjustraum misjöfnum augum. Sumir sjá hann sem mikilvægan hluta skapandi ferlisins en aðrir færa sig úr kennslu til að einbeita sér að öðru. Fræðslustarfsemi er engu að síður þýðingarmikill geiri sem skapandi fyrirtæki geta þróað tengsl við. Það getur þá verið til lengri eða skemmri tíma, samkvæmt skapandi viðskiptalíkani. Rannsóknir okkar á skapandi jaðarsvæðum sýna að þetta getur gerst á ýmsa vegu.

Fagmenn geta kennt mismunandi aldurshópum efni sem tengist fagsviði þeirra. Anna Fossane, meðstofnandi **No Gadget Design**, kennir til dæmis einnig iðnhönnun við Háskólann í Mið-Svíþjóð. Fólk á ákveðnum skapandi fagsviðum virðist einbeita sér að því að kenna börnum og ungmennum, svo sem í tónlist og dansi.

Nýjar þarfir menntageirans og tækifæri fyrir skapandi fagmenn geta orðið til vegna félagslegra og tæknilegra breytinga. Aukin þörf fyrir færni á sviði stafrænna miðla hefur til dæmis skapað tækifæri fyrir **DNK Media** til að kenna myndbandagerð á snjallsíma. Til stuðnings samþættingu flóttamanna býður The Nordic Centre upp á námskeið í leirlist þar sem fjölmenningshópar tjá og kanna sögur sínar í gegnum vinnu með leir.



## Starfsemi í ferðamennsku

Skapandi geirinn getur víxlverkað við ferðamannabransann á ýmsa vegu. Það er hægt að auglýsa staði með því að sýna þá í t.d. ljósmyndum eða myndböndum og hjálpa þannig til við að laða að ferðamenn. Á Norðaustur-Íslandi má nefna þessi dæmi:

- Ljósmyndarinn **Daníel Starrason** hefur starfað með Promote Iceland, íslenskri markaðsstofu.
- Kvikmyndagerðarfyrirtækið **Fluga Hugmyndahús** hefur starfað með hvalaskoðunarfyrirtæki á svæðinu að markaðsefni á myndbandaformi.

Ferðamenn eru sérstakur markaðshópur sem skapandi frumkvöðlar geta reynt að ná til með ákveðnum vörum eða þjónustu. Sveigjanleg leið til að reyna fyrir sér á ferðamannamarkaðinum er að bjóða námskeið fyrir ferðamenn, en þannig er hægt að prufukeyra námskeið eða upplifunarpakka og komast að því hvort gerlegt sé að bjóða slíkt reglulega. Sem dæmi má nefna:

- **Ilahu bretti** hafa með góðum árangri þróað og boðið upp á snjó-brimbrettanámskeið og upplifun með lykilveru sinni í Lapplandi.
- **The Nordic Centre** býður upp á tjaldstæðisaðstöðu meðan á Urkult hátíðinni stendur. Miðstöðin bauð einnig upp á leirlistarnámskeið á hátíðinni um skeið. Það var á endanum ekki sjálfbært en nú er verið að kanna möguleikana á að tengja þetta öðrum gestum á svæðinu, s.s. þeim mikla fjölda ferðamanna sem kemur til að skoða kletturistur frá bronsöld í Nämforsen.

Skapandi frumkvöðlar í geirum á borð við handverk og hönnun geta notið góðs af ferðamönnum sem markaði fyrir vörur, eða með því að þróa sérstakar vörulínur til að ná til þeirra. Til dæmis:

- Íslenski vefnaðarvöru- og skrautmunaframleiðandinn **Hugrún** hefur hannað vörur sem byggjast á íslenskri menningu og hefðum en hefur einnig þróað vörulínur sem eiga að höfða sérstaklega til ferðamanna, s.s. vörur innblásnar af lundanum og íslenska hestinum.

Ferðamannamarkaðinum má einnig skipta upp í nokkra hluta eftir mismunandi kröfum, s.s. alþjóðlegum ferðamönnum og innlendum helgarferðamönnum. Til dæmis:

- **Made in Medelpad** samvinnuhópurinn býður í verslun sinni vörur fyrir árstíðabundna markaði, s.s. minjagripi fyrir alþjóðlega ferðamenn yfir sumarið og svæðisbundna hönnun eins og þrjónaðan vetrarfátnað fyrir innlenda ferðamenn yfir veturinn.

## Samframleiðsla og samvinnu-keppni

Samkeppni milli skapandi fagmanna er mikilvæg fyrir viðskiptapróun. Fyrirtæki sem hafa færnisvið sem falla vel saman geta unnið saman í tilteknum verkefnum. Þetta virðist sérlega mikilvægt fyrir jaðarfyrirtæki í skapandi geiranum sem alla jafnan eru fremur lítil og dreifð. Til dæmis:

- Mið-sænska sviðslistakonan Elin Kristoffersson, stofnandi **Korona Dans**, hefur skapað sýningu í samvinnu við nærlæga leikfélagið **Theatre Soja**.
- Samstarfsverkefni hafa reynst mikilvæg til að blása lífi í verkefni fyrir listakonuna **Yst** (á Norðaustur-Íslandi) s.s. verkefni sem ber nafnið Súpan og er unnið í samstarfi við aðrar listakonur sem vinna þar með sjálfsvitund. Hugmyndafræði sem gengur út á samstarf frekar en samkeppni ýtir undir deilingu þekkingar og vinnu við verkefni sem kannski væri ekki unnt að sinna á eigin spýtur. Fyrirtæki og frumkvöðlar geta einnig unnið saman á breiðari grundvelli með jákvæðri útkomu. Til dæmis:

- Sameiginleg gildi hvað varðar tiltekin málefni. Í Norður-Finnlandi eru ýmis fyrirtæki, eins og **Ilahu**, hluti af baráttuhóp gegn loftslagsbreytingum sem ber nafnið Verndum veturna (Protect Our Winters). **Flatlight Creative House** kom að því að hanna auglýsingaherferð fyrir hópinn og einn starfsmanna fyrirtækisins er talsmaður hans.
- Sameiginleg áherslumál innan fagsins. Frumkvöðlar geta tekið höndum saman til að vekja athygli á ákveðnum málefnum skapandi geirans. Á Norðaustur-Íslandi eru listamenn t.d. hluti af herferð á landsvísu sem ber nafnið **Við borgum myndlistarmönnum** og snýst um að myndlistarmenn fái sanngjarnar greiðslur fyrir sýningar sínar.
- Daglegar þarfir. **Boom Studios** bjóða skapandi aðilum upp á vinnustofur og verkstæði á viðráðanlegu verði. Þar fá skapandi aðilar ekki aðeins pláss til að vinna heldur verða einnig hluti af skapandi samfélagi. Ef þetta fyrirtæki væri ekki til staðar ynnu flestir þessara aðila einir á heimaskrifstofum og vinnustofum, einangraðir frá jafningjum sínum.

## Orðspor: mikilvæg eign sem tekur tíma að byggja upp

Orðspor er afar mikilvægt hvar sem er borið niður í skapandi geiranum. Það auðveldar uppbyggingu stöðugs kunnahóps. Tvö fyrirtæki í Mið-Svíþjóð varpa ljósi á þetta. **Tinkit Web Studio** leggur áherslu á að uppfylla þarfir viðskiptavina sem gefur af sér góða ímynd fyrir fyrirtækið. Jákvætt umtal virkar sem auglýsing þegar viðskiptavinir mæla með þjónustunni við aðra mögulega kúnna. Góð þjónusta skilar sér líka í því að viðskiptavinir koma með fleiri verkefni sem gefur meiri stöðugleika. Leirlistakonan Helen Blästa rekur **The Nordic Centre** og **Nämforsen Keramik**. Nokkrir tekjustraumar, s.s. námskeið sem miða að þörfum mismunandi hópa, eru mikilvægir en hópar af svæðinu sem greiða árleg umboðslaun eru þýðingarmiklir endurkomukúnnar.

Með tímanum safnast verk skapandi fagmanna og samtaka upp og verða að góðu orðspori. Þetta eykur tiltrú á samtökunum af hálfu núverandi/mögulegra viðskiptavina, þeirra sem leggja til fjármagn og samstarfsaðila. Á suðausturhluta Norður-Írlands má finna gott dæmi um þetta í listasamtökunum **Sticky Fingers**. Samtökin urðu til út frá listaverkefni barna upp úr 1990 sem miðaði að því að styðja við börn sem höfðu orðið fyrir áhrifum af ófriðnum á Norður-Írlandi. Sticky Fingers samtökin

urðu til árið 2002 og voru ein fyrstu barnalistaverkefnanna á Norður-Írlandi. Á fyrstu árunum var áherslan lögð á börn á leikskólaaldri sem var þá ný nálgun að listum þar í landi. Nú bjóða samtökin upp á fjölbreytta starfsemi, s.s. listamiðstöð og kaffihús, námskeið og leiksýningar. Eitt þeirra verkefna sem þau eru þekkt fyrir er „fylgsni risans“ í Slieve Gullion skógargarðinum. Sú listaslóð og lifandi sögubók er innblásin af sögum og þjóðtrú frá svæðinu og er vinsælt menningaratriði sem hefur vakið athygli á alþjóðlegum vettvangi. Velgengni fylgsnisins hefur leitt til þess að Sticky Fingers vinnur nú að öðrum sambærilegum verkefnum og deilir reynslu sinni víða um heim. Áætlað er að þróa alþjóðlega farandsýningu sem byggist á verkefninu og þegar hefur verið gefin út bók með tengdum ævintýrum.

## DÆMI 9

## Skapandi samvinnufélag – Made in Medelpad

Handverks- og hönnunarsamvinnufélagið **Made in Medelpad** rekur verslun og sýningarrými í Sundsvall í Mið-Svíþjóð. Medelpad er svæði í suðurhluta Västernorrlandsýslu. Upphaflega byrjaði samvinnufélagið sem pop-up jólaverslun en framtakið gekk svo vel að það varð að varanlegri verslun. Þó það hafi ekki verið upprunalegt plan gaf þetta meðlimunum tækifæri til að kanna hvernig það félli að viðskiptum þeirra að vera hluti af samvinnufélagi. Made in Medelpad hefur ekki starfsfólk í vinnu heldur sjá meðlimirnir um verslunina í sjálfböðavinnu. Tala meðlima er breytileg en er helst haldið í kringum átta. Það þykir þeim kjörin stærð til að halda utan um. Sérhver meðlimur ver ákveðnum tíma í versluninni en sér einnig um aðra sérhæfða hluti eftir áhugasviði og sérsviði, s.s. markaðssetningu og sölu.

Verslunin selur einnig vörur frá fólki sem er ekki meðlimir – en aðeins vörur sem eru búnar til á Medelpadsvæðinu. Umboðslaun fyrir seldar vörur annarra en meðlima eru mikilvæg tekjulind fyrir samvinnufélagið til að sjá um rekstrarkostnað eins og leigu og tryggingar. Allar tekjur fram yfir það fara beint í að fjárfesta í þróun samvinnufélagsins. Í hluta af verslunarplássinu er sýningarrými þar sem eru haldnar tímabundnar sýningar á handverki og hönnun af svæðinu. Meðlimirnir hafa oft einnig aðrar dreifileiðir utan Made in Medelpad, s.s. eigin vefsíður, markaði á svæðinu og aðra samvinnuhópa eins og Art Local.

## DÆMI 10

## Svæðisbundinn milliliður fyrir tónlist – Tremolo Songs

Óháði tónlistarútgefandinn **Tremolo Songs** á Vestur-Írlandi sá að það var pláss í írsku tónlistarbransanum fyrir svæðisbundið útgáfufyrirtæki af minni gerðinni. Tremolo Songs var stofnsett 2015 og bætir netútgáfuvettvangi við þá tónlistarumsjón og leyfisveitingar sem þegar eru hendi hjá Planet of Sound. Tremolo stefnir á að tengja listamennina sem það hefur á sínum snærum inn á alþjóðamarkað.

Fyrirtækið vinnur fyrir hönd sinna listamanna/höfunda við að leita uppi frumleg tækifæri og kynna tónlistina fyrir markaðsmönnum víða um heim. Það hefur í brennidepli ýmis konar hefðbundna og stafræna notkun eins og kvikmyndir, sjónvarp, tölvuleiki og auglýsingar, auk þess sem það gerir samninga og semur um gjald fyrir leyfisveitingar. Þar að auki skoðar það möguleika á sérhönnuðum verkefnum og samstarfi.

## Hópfjármögnun – kostir og gallar

Hópfjármögnun getur verið áhrifarík leið til að safna fjármunum fyrir skapandi verkefni. Hún hefur fjölbreytta kosti en nokkra hluti er vert að hafa í huga þegar verið er að meta gagnsemi hennar.

Söfnunin getur verið tækifæri til að tengjast markhópum fyrir skapandi efni áður en efnið er gefið út. Íslenska tónlistarkonan **Lára Sóley Jóhannsdóttir** safnaði t.d. í gegnum Karolina Fund fyrir útgáfu á plötu með **Hjalta Jónssyni**. Þannig fékkst fjármagn fyrir útgáfunni og þegar vinnslunni var lokið fengu þeir sem styrkt höfðu framtakið eintak af plötunni. Með hópfjármögnun fékk Lára Sóley þannig tækifæri til að tengjast áhýrendum í gegnum verk í vinnslu.

Finnsku stafrænu fjölmiðlafyrirtækin **Mutant Koala og Flatlight Creative House** hafa notað hópfjármögnun til að safna fyrir kvikmyndaverkefnum. Mutant Koala tekur fram að það sé nauðsynlegt að hafa önnur fjármögnunarplön til vara ef söfnunin gengur ekki upp. Niðurstöður úr slíkum söfnunum geta verið óútreiknanlegar og þær fjárhæðir sem safnast geta verið litlar eða minni en vonast var til. Lára Sóley safnaði t.d. €3.000 í gegnum Karolina Fund. Flatlight Creative House stefndi á að safna €50.000 en náði ekki nema €30.000 sem dugði þó fyrir verkefninu þeirra. Þar munaði mestu um eitt verulegt áheit sem skipti sköpum í árangri söfnunarinnar.

Hópfjármögnunin er kannski ekki nema hluti af fjármögnun, það fer allt eftir verkefninu. Árangursrík söfnun krefst líka tíma og skuldbindingar við að kynna verkefnið. Þetta er mögulega ekki besti kosturinn fyrir skapandi fyrirtæki sem enn eru að komast á laggirnar. Þau fyrirtæki sem þegar eiga aðdáendahóp, sterka nettilvist eða útbreitt orðspor standa betur að vígi. Hvað varðar söfnunina sá Flatlight Creative House að þó minna hefði safnast en vonir stóðu til var hægt að nota miðlunarefni sem þegar var til og setja stutt brot úr því á netið til að vekja athygli á verkefninu. Þó svona safnanir útheimti töluverða vinnu geta þær hjálpað við að kynna efni áður en það er gefið út fyrir fullt og allt.

Milliliðir milli höfundar og neytanda í skapandi geiranum eru t.d. bókaforlög, plötufyrirtæki, sjónvarpsstöðvar og kvikmyndaver. Aðrir milliliðir eru einnig að verða mikilvægir, líkt og þeir sem dreifa efni á netinu eins og Apple og Amazon. Milliliðir sem eru reknir af og undir sameiginlegri stjórn skapandi frumkvöðla skapa rými þar sem höfundar taka þátt í fleiri hlekkjum aðfangakeðjunnar (þ.e. framleiðslu, sölu, dreifingu) sem er gagnlegt til að auka vægi fyrirtækisins og skipta tekjum á sanngjarnari hátt (sjá dæmi 9). Sífelld verða til nýir milliliðir í kringum ákveðna geira og þjónustu. Sem dæmi má nefna að International Music and Media Centre kynnir sviðslistir með hljóð- og myndefni sem það dreifir í gegnum sérhannaða þjónustu og starfsemi. Alþjóðlegt tengslanet fyrirtækisins tengir þannig sviðslistageirann og hljóð- og myndbransann. Svæðisbundnir milliliðir af minni gerðinni geta hjálpað höfundum á svæðinu að tengjast mörkuðum sem þeir eiga kannski í erfiðleikum með að ná til eða hafa ekki borið kennsl á sjálfir (sjá dæmi 10).

Stafræn tækni hefur valdið grundvallarbreytingum í sumum undirgeirum skapandi iðnaðarins (s.s. tölvuleikjum, sjónvarpi og tónlist) sem þýðir að fyrirtæki verða að bregðast við þeim breytingum til að halda velli. Sumar áskoranir og tækifæri eru aðeins í ákveðnum geirum en breytingar á stafrænni tækni hafa þó mögulegar afleiðingar þvert á skapandi iðnaðinn. Sem dæmi má nefna:

- Með stafrænni tækni hafa orðið til nýjar söluleiðir og breytingar á framleiðsluferli. Samskipti við viðskiptavinum geta orðið betri þegar það verður auðveldara að ná til kunnahópsins og bjóða upp á sérstakar útgáfur eða persónulega þjónustu<sup>38</sup>.
- Stafræn tækni býður upp á möguleika til samframleiðslu. Leikjahönnuðir með sterkt bakland á netinu geta til dæmis dreift fyrstu drögum til spilara til að fá endurgjöf og ábendingar.
- Í sumum geirum er einnig mögulegt að víkka vörusviðið með því að þróa stafræna beitingu. Það á t.a.m. við um notkunarmöguleika fyrir tónlist, sjónvarp og kvikmyndir, eins og streymissíður og niðurhal. En nýsköpun og tækifæri verða til í fleiri geirum, eins og tísku og handverki. Unmade er t.d. tísku-tæknifyrirtæki sem sér tiskugeiranum fyrir hugbúnaði og verkfærum til að taka upp aðfangakeðju sem byggist á eftirspurn. Vara er þá ekki framleidd fyrr en er búin að selja hana sem þýðir að viðskiptavinir geta látið aðlaga hana eigin þörfum (innan skilgreindra marka sem tiskumerkin setja sér).
- Stafræn tækni gefur einnig möguleika á nýjum aðferðum fyrir handverksgeirann, líkt og að bjóða viðskiptavinum tækifæri til að hanna eða aðlaga eigin vörur eða að sameina hefðbundið handverk og nýja tækni eins og geislaskurð eða þrívíddarprentun<sup>39</sup>.

Annað sem er mikilvægt í skapandi geiranum eru upplýsingamilliliðir eins og auglýsendur, óháð verðlaun og fjölmiðlar (t.d. blogggarar, útvarpsmenn og blaðamenn)<sup>40</sup>. Þeir eru ekki hluti af tilfærslu áþreifanlegrar vöru eða þjónustu en eru mikilvægir í að dreifa upplýsingum. Það hjálpar við uppbyggingu táknræns og menningarlegs gildis sem er aftur mikilvægt til að búa til fjárhagslegt virði innan skapandi geirans.

## 3.3

## Kostnaður

### 3.3.1 Uppbygging kostnaðar

Rekstur fyrirtækis felur ævinlega í sér ákveðinn kostnað. Uppbygging kostnaðarins tengist öðrum hlutum viðskiptalíkansins, einkum lykilaðlindum, -starfsemi og – samstarfi. Auðvelt er að bera kennsl á tvær megingerðir kostnaðaruppbyggingar. Sú fyrri snýst um að fyrirtæki sé í grunninn rekið á þann hátt að kostnaði sé haldið í lágmarki. Sú seinni gengur út á að skapa sem mest virði, en þá er ekki einblínt á lágsta kostnaðinn heldur það að skapa vöru eða þjónustu með tiltekna eiginleika. Fyrirtæki blanda oft saman báðum þessum rekstrargerðum<sup>41</sup>.

Rannsóknir sýna að skapandi fyrirtæki einbeita sér oft að því að skapa virði og góð tengsl við viðskiptavinum frekar en að kostnaðaruppbyggingu og hagnaði<sup>42</sup>. Listamenn og menningarsamtök skapa t.d. virði sem ekki er auðvelt að mæla með hagfræðilegum hugtökum og þeir eru oft tregir til að einblína á efnahagslegt gildi þar sem það getur stangast á við sköpunarferlið<sup>43</sup>. Sé stjórnin skilvirk þurfa þessir þættir þó ekki að stangast á heldur geta fallið vel saman. Það að beina athyglinni að mismunandi frumeiningum viðskiptalíkana, einkum ávinningnum, getur komið á jafnvægi milli ólíkra þarfa.

### 3.3.2 Tekjustreymi

Tekjustreymi getur verið mjög mismunandi eftir undirgeirum skapandi iðnaðarins. Fyrirtæki geta reitt sig á eina ómissandi eða margar smærri tekjulindir. Margþættar tekjulindir eru algengar í skapandi fyrirtækjum<sup>44</sup>. Það virðist vera af hinu góða að auka fjölbreytni innkomuleiða, ef þess er kostur. Þörf lista- og menningargeirans fyrir fjölbreyttari tekjulindir hefur t.d. aukist og þar er nú reynt að flétta saman opinbera styrki, miðasölu, fjáröflun og kostun<sup>45</sup>.

### ÍMYNDARÞRÓUN

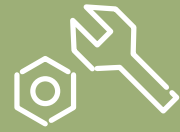
Hægt er að finna upplýsingar um ímyndarþróun í skapandi iðnaði hjá samtökum eins og Creative Skillset í Bretlandi (sjá frásögn í vörumerki og eigin ímyndarþróun) og Cultural Enterprise Office í Skotlandi (sjá vörumerki og ímyndarþróun).

Handverks- og hönnunarfyrirtæki geta fundið gagnlegar upplýsingar á netinu hjá The Design Council og The Design Trust til að læra meira um skilvirka uppbyggingu vörumerkis.

Ítarlegri upplýsingar má nálgast í bók Chris Bilton, *The Disappearing Product: Markets and Marketing in the Creative Industries*, sem kom út árið 2017. Annar hluti hennar fjallar sérstaklega um ímyndarþróun og markaðssetningu.

Svæðisbundin samtök sem styðja við starfsemi frumkvöðla geta einnig reynt gagnleg hvað varðar ráð um ímyndarþróun eða aðstoð við að finna stuðning eða námsefni.

Sjá vefsíður í viðauka 1.

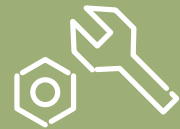


### HÓPFJÁRMÖGNUN

Upplýsingar um hóp fjármögnunarsíður í Evrópu má nálgast á Crowdfunding4culture.

eu. Þar má sjá síður sem hýsa safnanir fyrir menningartengd og skapandi verkefni, sem og dæmisögur og gagnvirkt kort. Sjá einnig vinnu Nesta við að meta áskoranirnar, tækifærin og möguleikana í hóp fjármögnun.

Sjá vefsíður í viðauka 1.



Margbreytilegar leiðir til tekjuöflunar eru opnar skapandi fyrirtækjum. Nýrri leiðir eins og hóp fjármögnun geta gagnast ýmsum undirgeirum, en þeim fylgja þó kostir og gallar (sjá dæmi 11: Hóp fjármögnun – kostir og gallar). Þó þú nýtir þér ýmsar leiðir til tekjuöflunar í fyrirtæki þínu er ekki þar með sagt að það þurfi að nota þær allar samtímis. Á vissum tímum, þegar fyrirtækið vinnur að ákveðnum markmiðum, eiga sumar tekjulindir betur við en aðrar.

41 Osterwalder and Pigneur, 2009  
42 Dümcke, 2015  
43 Fuller et al., 2010

44 Dümcke, 2015  
45 ENCTAC, 2014



## Samantekt

### Markaðshlutar

Ná verður jafnvægi milli skapandi metnaðar og eftirspurn viðskiptavina.

### Lykilsamstarf

Samvinna getur aukið getu skapandi fyrirtækja til að vinna við fjölbreyttari verkefni.

### Dreifleiðir

Orðspor er ein gerð boðleiðar. Milliliðir sem reknir eru til hagsbóta höfundum og neytendum eru mikilvægir.

### Samið við viðskiptavini

Upplifun í kringum vöru og samskipti við viðskiptavini eru oft mjög mikilvæg atriði.

### Lykilauðlindir

Sumar lykilauðlindir er erfitt að mæla, eins og tiltrú og tengslanet.

### Lykilstarfsemi

Ýmis samfléttuð virkni getur verið mikilvæg, s.s. vara og þjónusta.

### Ávinningur

Hann þarf sífellt að efla fyrir neytendum/ viðskiptavinum. Hægt er að skapa hann í samstarfi við neytendur/ viðskiptavini.

### Kostnaðar- uppbygging

Skapandi fyrirtæki verða að finna jafnvægi milli kostnaðar og skapandi markmiða.

### Tekjustreymi

Það eru margar mögulegar tekjulindir fyrir skapandi fyrirtæki, en þær geta verið mjög mismunandi eftir undirgeirum.

## 4.0

## Verkfæri fyrir viðskiptalíkan

Skilvirkustu viðskiptalíkönin eru sérsniðin að markmiðum fyrirtækisins og því einstök smíð. Vinnublöðin okkar, orðalistarnir og dæmin eru til þess gerð að hjálpa þér að nýta upplýsingarnar úr þessari verkfærakistu til að fínpússa viðskiptalíkanið þitt.

## 4.1

## Vinnublöð

### 4.1.1 Hvenær á að endurskoða viðskiptalíkanið?

Við búum í heimi sem breytist hratt og markaðirnir eru kappsfullir og breytilegir. Fræðimenn telja að viðskiptalíkön þurfi að endurskoða reglulega<sup>46</sup>. En hvernig vitum við hvenær er þörf á því? Aðlögun viðskiptalíkans þarf ekki að vera algjör umbylting og eins er hægt að vinna hana í þrepum<sup>47</sup>. Þróun viðskiptalíkans hefur verið líkt við að skrifa sögu – oft er hún ekki alveg ný heldur endursögn á sögu sem þegar er til<sup>48</sup>. Það er ekki áhættulaust að breyta viðskiptalíkani og allar aðlaganir þarf að ígrunda vel. Á vinnublöðunum okkar eru ýmsar spurningar sem hjálpa þér að ákveða hvort tími sé kominn á endurskoðun viðskiptalíkansins.

46 Magretta, 2002; Economist Intelligence Unit, 2010

47 Moyon and Lecocq, 2015

48 Magretta, 2002

## Spurning

*Hefurðu varið tíma í að greina viðskiptalíkanið þitt?*

## Rök/dæmi

Spyrðu spurninga um frumeiningarnar níu, líkt og: Nærðu til réttra markaðshluta? Er ávinningurinn skýr eða gæti hann verið greinilegri? Gætirðu nýtt þér aðrar tekjulindir? Notaðu sniðmátið okkar (sjá 4.3.4) til að kortleggja uppbyggingu viðskiptalíkans þíns.

## Þínar hugmyndir

*Hefur þér mistekist að tryggja styrki eða fjármögnun frá fjármálastofnun eða fjárfesti?*

Kannski fellur viðskiptalíkanið þitt á einföldum prófum. Eins og Harvard Business Review segir þá falla gölluð viðskiptalíkön ýmist á frásagnarprófinu (það er ekkert vit í þeim) eða talnaprófinu (rekstrarreikningurinn gengur ekki upp)<sup>49</sup>.

*Hafa orðið meiriháttar breytingar í uppbyggingu skapandi geirans þíns, eða aðrar viðtækar breytingar (t.d. tæknilegar, lögfræðilegar eða pólitískar) sem hafa áhrif á starfsvettvang þinn?*

Ný tækni getur breytt fyrirtækjum og neytt þau til að kanna og nýta sér nýja þekkingu í viðskiptalíkani sínu<sup>50</sup>.

*Fórstu nýlega yfir á nýtt stig í þróun fyrirtækisins (t.d. settir nýja vöru eða þjónustu á markað, fjárfestir í auknum auðlindum eða nýttir nýja tekjulind)?*

Rannsókn á tölvuleikjafyrirtækjum sýnir að þau aðlaga viðskiptalíkön sín sífellt eftir því sem þau þróast. Dynamo Games byrjaði t.d. á að framleiða leiki sem útgefendur pöntuðu, en fóru svo að þróa eigið efni og gefa út – sem breytti viðskiptalíkaninu. Þessar breytingar þýða að fyrirtækið tengist spilurum beint, í stað útgefenda. Það hefur áhrif á lykilstarfsemi þess, samstarfsaðila, samskipti við viðskiptavini og tekjustreymi<sup>50</sup>.

### 4.1.2 Meiri ágóði: Víkkaðu út starfssviðið og þróaðu nýjar tekjulindir

Samkvæmt rannsóknnum á viðskiptalíkönnum er ekki alltaf svarið að endurhanna þau alveg heldur frekar að reyna að uppfylla alla þá möguleika sem eru fyrir hendi í núverandi líkani. Við höfum sett saman lista af spurningum til að örva hugmyndaflæði um hvernig mætti bæta viðskiptalíkanið sem er þegar til staðar og auka ágóða fyrirtækisins. Þetta ætti að hjálpa við að meta hvort fyrirtæki þitt ráði yfir auðlindum og eignum sem megi virkja til að víkka út starfssviðið og þróa nýjar tekjulindir.

### VINNUBLAÐ 2 - GETURÐU GERT VIÐSKIPTALÍKAN ÞITT BETRA OG ÖÐLAST MEIRI ÁVINNING AF ÞVÍ?

#### Vettvangur ávinnings

#### Dæmi

#### Þínar hugmyndir

*Persónubinding: Gætirðu boðið sérsniðna vöru til að auka ávinning af vöru eða þjónustu sem þegar er í boði?*

Hér gæti verið um að ræða sérsniðna þjónustu fyrir þarfir viðskiptavinarins. Bókaútgefandi gæti boðið persónubundnar vörur eins og bækur sem gera ákveðin börn að karakterum, sem er mögulegt með stafrænum myndum og prentun<sup>52</sup>.

*Einkaþjónusta: Gætirðu boðið tryggum viðskiptavinum einhverja einkaþjónustu?*

Hér væri t.d. hægt að bjóða neytendum möguleika á að forpanta vöru eða fá aðgang að sýnishornum fyrir útgáfu. Stafræn tækni hefur gert það mun auðveldara að bjóða slíka einkaþjónustu í tónlistarbransanum. Hljómsveitir bjóða aðdáendum t.d. mismunandi pakka og suma þeirra með takmarkaðra aðgengi, eins og áritaðar vínillötur, myndir eða bækur<sup>53</sup>.

*Upplifun: Gæti varan þín eða færni orðið hluti af þjónustupakka?*

Snjó-brimbrettaframleiðandinn Ilahu (sjá dæmi 3) hefur þróað brettapússunar og -prufuupplifun. The Nordic Centre (sjá dæmi 5) heldur námskeið sem byggjast á færni stofnandans í leirlist. Önnur dæmi gætu verið skoðunarferðir um vinnustofur eða einhvers konar kennsla.

Hugmyndafræði: Gætirðu unnið í samstarfi við önnur samtök eða fyrirtæki til að skapa jákvæða ímynd?

Tilhneiging til sjálfbærrar framleiðslu og neyslu er ríkjandi á handverksmarkaði. Í Bretlandi hafa t.d. Raw Craft gert sjálfbærni að hluta af vinnu sinni. Margir aðrir leitast eftir sjálfbærni í efnisvali sínu og nota Fair Trade vottuð hráefni. Einnig er lögð áhersla á staðbundna framleiðslu. Make Works samtökin í Bretlandi efla tengsl milli staðbundinna höfunda og framleiðsluaðila<sup>54</sup>.

Tilbreyting: Gætirðu þróað nýja virkni sem tengist lykilstarfsemi þinni/ávinningi?

Það að ná árangri í tónlistarbransanum á stafrænum tímum útheimtir meira en bara að gera og selja plötur. Nú fylgja því oft hlutir eins og markaðsvara, viðburðir, kostun og samstarf við önnur fyrirtæki<sup>55</sup>.

Fjölbreytileiki: Eru aðrar raunhæfar dreifileiðir sem þú gætir nýtt þér?

Tónlistargóðgerðafélagið NYMAZ fjölgaði dreifileiðum sínum með stafrænni tækni til að ná til fleiri hlustenda t.d. með því að streyma tónlistarkennslu, halda gagnvirka tónleika og bjóða upp á baksviðsaðgang á viðburðum. Miracle Theatre Company hefur gert tilraunir með stafræna dreifingu eins og streymi og gefið út upptökur af viðburðum<sup>56</sup>.

Viðgerðir eða uppfærslur: Geturðu haldið í viðskiptavinum með því að bjóða viðgerðir eða uppfærslur?

Dýrari tískuvara þar sem viðgerð er hagkvæmari en kaup á nýjum hlut<sup>57</sup>.

Leiga: Áttu búnað eða vöru sem væri hægt að leigja út eða heimila afnot af?

Hér er t.d. átt við barnafatnað eða tækifærisklæðnað eða þegar útgefendur heimila notkun á tónlist í tölvuleikjum o.s.frv.<sup>58</sup>

Stafræn tækni: Getur skapandi fyrirtækið þitt notað stafræna tækni til að auka sölu eða vikka út markhóp?

Stafrænar viðbætur til að auka vöruframboð (s.s. persónubinding notenda á netinu), stafræn dreifing (s.s. streymi af viðburðum), stafrænar samskiptaleiðir, gagnagreining á vefsíðu til að skilja betur vörusölu og hegðun neytandans<sup>59</sup>.

55 Moyon and Lecocqht, 2015  
 56 Nesta, 2015  
 57 Buttle et al., 2013  
 58 ibid, Searle, 2011  
 59 Bunnell and Marshall, 2012; Nesta, 2015; NTM, Nesta and Arts Council England, 2017  
 60 Bos-de Vos et al., 2014

*Alþjóðavæðing: Gæti einhver hluti fyrirtækis þíns verið alþjóðlegur?*

Skapandi fyrirtæki með áherslu á þjónustu velja stundum ákveðna þætti fyrirtækisins til að gera alþjóðlega. Til dæmis vinna arkitektafyrirtæki á alþjóðamarkaði oft að ákveðnum eignum eins og hönnun eða ráðgjöf<sup>60</sup>.

*Nýir geirar: Geturðu aukið við núverandi starfsemi þína þannig að hún vikki yfir á önnur svið?*

Dúkkuframleiðandinn Lottie Dolls (sjá dæmi 2) hóf árið 2016 samstarf við Penguin um útgáfu á bókum um Lottie dúkkurnar. Vinnu utan skapandi geirans má hagnýta á ákveðnum álagstímum (s.s. ferðamennsku og upplifanir, verslanir og pop-up búðir.)

### 4.1.3 Samvinna og félagsaðild

Hér eru nokkrar spurningar sem hjálpa við að meta hvort fyrirtæki þitt nyti góðs af nánara samstarfi við núverandi félag eða nýjum samstarfsaðilum.

#### VINNUBLAÐ 3 - ÞARFTU AÐ VINNA NÁNAR MEÐ NÚVERANDI SAMSTARFSADILUM EÐA MYNDA NÝ TENGLI VIÐ AÐRA AÐILA?

##### Vettvangur ávinnings

##### Dæmi

##### Þínar hugmyndir

*Eru einhverjar auðlindir sem þig skortir sem torvelda þér ákveðin verkefni? Myndi nánari samvinna við samstarfsaðila auðvelda þér þau?*

Rannsóknir sýna að með því að vinna saman geta fyrirtæki í arkitektúr veitt betri þjónustu og unnið að stærri og flóknari verkefnum<sup>61</sup>. Samvinna í leikhúsgeiranum stækkar áhorfendahópinn, t.d. með því að auðvelda sviðslistahópum að dreifa efni sínu stafrænt<sup>62</sup>.

*Gætirðu betur nýtt þér möguleika til nýsköpunar innan fyrirtækisins?*

Nýsköpun „að utan“ reiðir sig á færni utan fyrirtækis eða samtaka. Utanaðkomandi aðilar kunna að sjá tækifæri og búa yfir auðlindum sem gera auðveldara að nýta þau<sup>63</sup>. Samstarf við aðila í öðrum skapandi geirum getur auðveldað hugsun „utan kassans“<sup>64</sup>.

## Vettvangur ávinnings

## Dæmi

## Þínar hugmyndir

*Gætu samstarfsaðilar hjálpað þér að ná betri samningsstyrk og draga úr kostnaði?*

Listasamsteypur geta oft dregið úr kostnaði með sameiginlegum innkaupum ákveðinna hluta<sup>65</sup>.

*Gætirðu skipst á þjónustu við aðila í tengslaneti þínu til að draga úr kostnaði?*

Tískuvöruframleiðandinn Loved & Upcycled leggur mikla áherslu á samstarf og hefur í því stuðning skapandi samfélagsins á Norðvestur-Írlandi. Þegar hægt er skiptir stofnandinn Veronika Kisela á eigin færni og þjónustu annarra skapandi aðila, s.s. ljósmyndara, grafískra hönnuða og ímyndarhönnuða.

*Ertu að búa þér til tengslanet þar sem orðspor þitt og traust byggjast upp með tímanum?*

Langvarandi og skilvirkt samstarf byggist á áreiðanleika og trausti. Fyrir þjónustumiðuð skapandi fyrirtæki getur þetta hjálpað við að byggja upp stöðugan hóp viðskiptavina sem eykur sjálfbærni rekstrarins. Vefhönnunar- og þróunarfyrirtækið Tinkit í Mið-Svíþjóð leggur t.d. mikla áherslu á þjónustu við viðskiptavinum sem gerir það að verkum að viðskiptavinir leita aftur til þeirra, bæði sænskir sem alþjóðlegir.

*Gætirðu gert tekjustreymi þitt fjölbreyttara og bætt við nýjum tekjulindum?*

Rannsóknir á tónlistarbransanum sýna að fjölbreytilegt samstarf þvert á marga geira, s.s. framleiðslu og samskipti, getur opnað nýja möguleika í tekjustreymi<sup>66</sup>.

## 4.2

## Tekjustreymi – orðalistar

Þessir orðalistar gefa yfirsýn yfir ýmis konar þýðingarmikið tekjustreymi í skapandi iðnaði. Listi 1 lýsir gerðum tekjustreymis og helstu einkennum þeirra. Listi 2 dregur saman undirgeira sem það hefur mesta þýðingu fyrir. Þetta hjálpar þér að skilja mismunandi gerðir tekjustreymis og hvernig þær passa inn í viðskiptalíkanið þitt. Vegna þess hve margar,

flóknar og margbreytilegar gerðir er um að ræða höfum við lagt talsvert pláss undir þessa umfjöllun. Okkur fannst einnig rétt að beina sérstakri athygli að þeim þar sem tekjustreymi er ein af frumeiningunum sem allt annað hvílir á, þó það sé bara einn þáttur í viðskiptalíkaninu.

### 4.2.1 Tekjustreymi eftir tegund

#### LISTI 1 TEGUNDIR TEKJUSTREYMIS<sup>67</sup>

Gerð tekjustreymis <sup>68</sup>	Einkenni	Dæmi / geirar
<b>HEFÐBUNDIÐ</b>		
<i>Sala áþreifanlegra eigna</i>	Algeng tekjulind þar sem áþreifanleg vara er seld. Í sumum geirum (s.s. kvikmyndum, sjónvarpi, tölvuleikjum) fer vægi áþreifanlegrar vöru minnkandi eftir því sem áherslan á stafræna tækni eykst.	Útgáfa, tónlist, tíska, handverk, kvikmyndir, sjónvarp, tölvuleikir, sjónlistir.
<i>Sala notaðra eigna</i>	Notaðar eignir keyptar af og seldar til neytenda.	Tölvuleikir, fatnaður.
<i>Lán/leiga</i>	Gjald tekið fyrir aðgang að vöru í vissan tíma.	Dýr tiskuklæðnaður.
<b>VERKEFNISTENGT</b>		
<i>Verkefni</i>	Gerður samningur um að skila af sér vöru samkvæmt ákveðnum skilyrðum.	Tölvuleikir, myndlífgun, sjónvarp, smáforrit.
<i>Verkkaup</i>	Unnið með viðskiptavini í ákveðinn tíma og viðskiptavinurinn eignast réttindin að afurðinni. Verkkaup af þessu tagi eru algeng í sviðslistageiranum.	Markaðssetning, stafræn tækni, stafrænar auglýsingar, hönnun, tónlist, dans.

67 Þessi orðalisti var tekinn saman úr gögnum úr ýmsum heimildum: Osterwalder and Pigneur, 2009; Filmbý Aarhus et al., 2011; Searle, 2011; Uzelac, 2011; Amsellem 2013; Buttler et al., 2013; Royce, 2013; Sapsed et al., 2013; Brown, 2014; Lyubareva et al., 2014; Marsland and Krump, 2014; Li, 2015; Sapsed et al. 2015; Collins and Cunningham, 2017; Sand, 2017

68 Þetta er ekki tæmandi listi.



<i>Föst þjónusta</i>	Regluleg vinna með sama viðskiptavini yfir lengri tíma. Skapar stöðuga innkomu þar sem viðskiptavinurinn greiðir oft fasta upphæð mánaðarlega. Þetta getur þó verið breytilegt eftir eðli vinnunnar og tímabörf og greiðslur geta breyst og orðið hærri þegar álag er meira. Mörg fyrirtæki eru hrifin af þessu fyrirkomulagi og reyna að færa verkkaupa yfir á þessa leið.	Markaðssetning, stafræn tækni, stafrænar auglýsingar, þjónusta/ aðstoð við stafræn kerfi, stafræn markaðssetning.
<i>Umboðslaun</i>	Vinna með viðskiptavini í ákveðinn tíma. Ef þú átt hugverkið hlýst mögulega aukinn gróði af því.	Stafræn tækni, stafrænar auglýsingar, arkitektúr, innanhússhönnun, hönnun.
<i>Samvinna/samframleiðsla</i>	Framleiðsluaðferðir sem innifela nokkur samtök eða færnissett sem falla hvert að öðru.	Margir skapandi gearar s.s. leikhús, söfn, listir, handverk, kvikmyndir.
<b>ÁRANGURSTENGT</b>		
<i>Greiðslur eftir frammistöðu</i>	Greiðslur sem byggjast á árangri, t.d. ef sala eykst. Oft notað í sambland við aðrar leiðir eins og verkefni og fasta þjónustu.	Stafræn markaðssetning.
<i>Höfundalaun</i>	Umboðsaðili greiðir umsamin höfundalaun út frá sölu á endanlegri vöru.	Tölvuleikir.
<b>STAFRÆNT</b>		
<i>Ókeypis efni (freemium)</i>	Viðskiptalíkan á netinu þar sem efnið er látið í té til netþjónustu án greiðslu en hægt er að kaupa aukaþjónustu. Marga notendur þarf í þessa leið og samskipti við neytendur eru að mestu leyti sjálfvirk.	Tónlist og netsímakerfi.
<i>Vettvangur</i>	Vettvangur fyrir notendaskapað efni eða efni frá þjónustuaðila.	Stafrænt efni (tölvuleikir, sjónvarp, kvikmyndir, tónlist).
<i>Greiðslur eftir leitum</i>	Greiðsla sem byggist á leitartengdum auglýsingatekjum.	Stafrænar auglýsingar, stafræn tækni, hönnun.

Greiðslur  
eftir leitum

Greiðsla sem byggist  
á leitartengdum  
auglýsingatekjum.

Stafrænar auglýsingar,  
stafræn tækni, hönnun.

#### GREIÐSLUR HÁÐAR NOTKUN/TÍMA

Notkunargjald

Gjald sem greitt er í eitt  
skipti fyrir notkun á  
tiltekinni þjónustu.

Áhorfsgreiðsla fyrir  
kvikmyndaleigu.

Áskriftargjald

Gjald sem greitt er fyrir  
samfelldan aðgang að  
þjónustu.

Áskriftarþjónusta fyrir  
tónlist og tölvuleiki.

Leyfisgjald

Gjald sem greitt er fyrir  
notkun á höfundaréttar-  
vörðu hugverki. Hvað varðar  
tónlist gæti þetta t.d. átt við  
um notkun í tölvuleikjum,  
kvikmyndum, sjónvarpi eða  
auglýsingum.

Hugbúnaður, sjónvarp,  
tónlist.

Miðasala

Hefðbundin miðasala  
á viðburði, og sýningar.  
Mögulega má bæta við  
stafrænum þætti sem  
tengist leyfisgjöldum fyrir  
streymi eða upptökur.

Sviðslistir, söfn, hátíðir.

#### KYNNINGARTENGT

Auglýsingar

Gjöld sem greidd eru fyrir  
kynningu á vöru, þjónustu  
eða vörumerki annars  
fyrirtækis. Hér verður til  
tekjulind fyrir höfunda efnis  
á netinu eða vettvanga þar  
sem deilt er fríu efni en  
auglýsendur geta einnig  
sýnt neytendum efni. Þetta  
hentar best fyrir efni sem  
margin fylgjast með.

Vettvangar fyrir stafrænt  
efni, smáforrit (sjónvarp,  
tónlist, tölvuleikir).

Kostun

Utanaðkomandi kostunar-  
aðili greiðir fyrir notkun á  
sínu efni s.s. vörum, ímynd,  
lógói, og auglýsingum.

Vörunotkun í sjónvarpi  
og kvikmyndum, lógó á  
vefsíðum/kynningarefni.

#### ANNAD

Sjálfsútgáfa

Höfundar efnis gefa það  
út sjálfir til að stytta  
milliliðakeðjuna og reyna að  
fá meiri ágóða af sölunni.  
Samkeppnin getur hins  
vegar verið hörð og erfitt að  
skapa tekjur.

Tölvuleikir, tónlist,  
bókmenntir.

<i>Fjáröflun</i>	Sérstaklega mikilvægt fyrir menningarsamtök. Flutningur gagna á stafrænt form skapar nýjar leiðir hér, eins og hóp fjármögnun og fjáröflunar-smáforrit.	Hátíðir, listir.
<i>Styrkir</i>	Mikilvægastir fyrir menningarsamtök sem reiða sig oft á reglulega styrki. Aðrir skapandi aðilar (kvikmyndagerðarfólk, rithöfundar, tónlistarfólk) geta fundið tekjulind í tilteknum styrkjakerfum, en þar er oft aðeins um að ræða styrki til ákveðinna verkefni og í takmörkuðu magni.	Sjónvarps- og útvarpsefni sem byggir á írskri menningu (BAI Sound and Vision Scheme), listasamtök sem hljóta reglulega styrki (Arts Council Ireland; Arts Council Northern Ireland).

#### 4.2.2 Tekjustreymi eftir geira

##### LISTI 2 MÖGULEIKAR TEKJUSTREYMI SÍ SKAPANDI UNDIRGEIRUM

GEIRI	DÆMI UM TEKJUSTREYMI <sup>69</sup>
<i>Hönnun, arkitektúr og ljósmyndun</i>	Verkefni, föst þjónusta, samvinnuverkefni, verkkaup, umboðslaun, sala áþreifanlegra eigna
<i>Handverk og sjónlistir</i>	Verkefni, sala áþreifanlegra eigna, umboðslaun, samstarfsverkefni
<i>Sviðslistir</i>	Verkefni, miðasala, samstarfsverkefni, umboðslaun
<i>Útgáfa</i>	Verkefni, sala áþreifanlegra eigna, stafrænir vettvangar (rafbækur), sjálfsútgáfa, hóp fjármögnun, leyfisgjöld
<i>Tölvuleikir</i>	Verkefni, sala áþreifanlegra eigna, stafrænir vettvangar (streymi, niðurhal), hóp fjármögnun, ókeypis efni, sjálfsútgáfa, verkkaup/ umboðslaun, leyfisgjöld, höfundaréttur
<i>Tölvuleikir</i>	Verkefni, sala áþreifanlegra eigna, stafrænir vettvangar (streymi, niðurhal), hóp fjármögnun, ókeypis efni, sjálfsútgáfa, verkkaup/ umboðslaun, leyfisgjöld, höfundaréttur
<i>Sjónvarp og myndlífgun</i>	Sala áþreifanlegra eigna, stafrænir vettvangar (streymi, niðurhal), hóp fjármögnun, leyfisgjöld, samframleiðsla, verkefni, sjálfsútgáfa, verkkaup/umboðslaun
<i>Kvikmyndir</i>	Sala áþreifanlegra eigna, stafrænir vettvangar (streymi, niðurhal), hóp fjármögnun, markaðsvara, samframleiðsla, verkefni, sjálfsútgáfa, verkkaup
<i>Tónlist</i>	Sala áþreifanlegra eigna, verkkaup (tónleikar), leyfisgjöld, stafrænir vettvangar (streymi, niðurhal), hóp fjármögnun, verkefni, umboðslaun
<i>Tíska</i>	Verkefni, sala áþreifanlegra eigna, umboðslaun, samstarfsverkefni
<i>Hugbúnaður</i>	Verkefni, föst þjónusta, samstarfsverkefni, verkkaup, áskrift
<i>Markaðssetning og auglýsingar</i>	Verkefni, föst þjónusta, verkkaup, árangurstengdar greiðslur

## 4.3

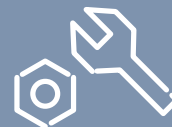
## Dæmi um viðskiptalíkön

Rannsóknir gefa til kynna að þörf sé fyrir meiri sveigjanleika og nýsköpun í viðskiptalíkönnum í skapandi geiranum<sup>70</sup>. Í þessum kafla gerum við grein fyrir nokkrum almennum dæmum sem sýna hefðbundnar og frumlegri útgáfur viðskiptalíkana. Hefðbundnari þættir eru enn lífsnauðsynlegir en til að uppfylla til hins ítrasta alla möguleika á nútímamarkaði er nýbreytni lykilatriði í að halda samkeppnishæfi. Almennu viðskiptalíkönin okkar eru búin til með aðferðum Business Model Canvas sem þróuð voru í Business Model Generation handbókinni og upplýst af Thaesis greiningunni á sundrandi viðskiptalíkönnum<sup>71</sup> (sjá Business Model Canvas). Hér er einnig að finna auðan ramma fyrir þitt eigið viðskiptalíkan.

### BUSINESS MODEL CANVAS

Hlaðið niður Business Model Canvas og verjið tveimur mínútum í að læra að nota það.

Sjá: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>



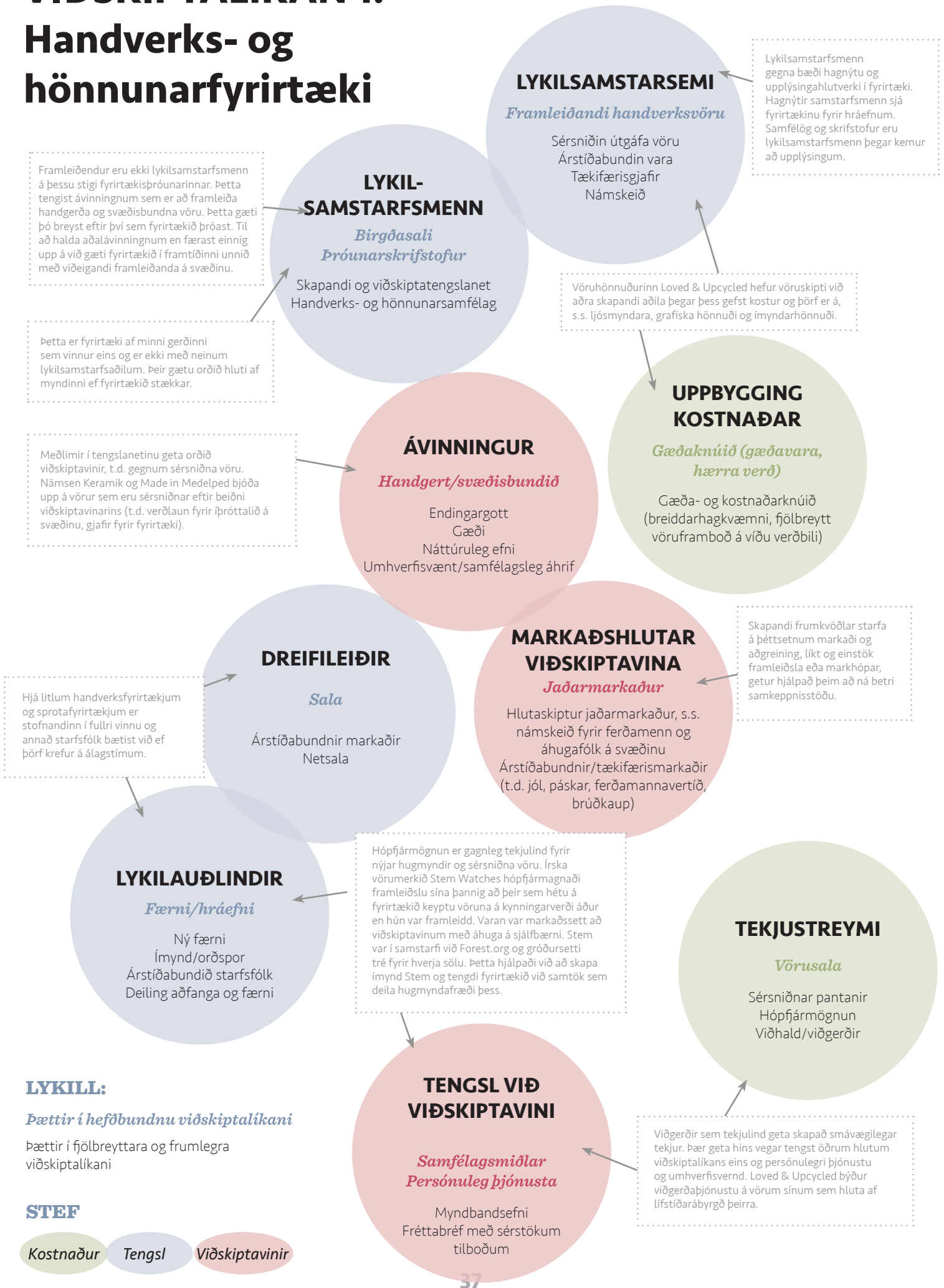
Það ætti ekki að líta á þessi dæmi sem hið fullkomna viðskiptalíkan. Það er engin ein leið fær til að þróa sterk viðskiptalíkön því þau eru háð tíma og aðstæðum. Dæmunum er ætlað að sýna hvernig hægt er að byggja upp slíkt líkan og hjálpa skapandi fyrirtækjum að greina sín eigin viðskiptalíkön. Þau varpa einnig ljósi á hvernig tilteknar frumeiningar geta breyst eftir því á hvaða stigi fyrirtækið er, sem sýnir líka sambandið milli eininganna. Við höfum valið að taka ekki dæmi af alvöru fyrirtækjum heldur gera almenn viðskiptalíkön til að hafa meiri sveigjanleika í uppbyggingunni.

### 4.3.1 Almennt viðskiptalíkan sem byggist á varningi

Skapandi undirgeirar sem framleiða áþreifanlegar vörur (s.s. tískuhönnun, vöruhönnun og sjónlistir) ættu að kannast best við þetta viðskiptalíkan<sup>72</sup>.

70 Van Andel et al., 2012.  
71 Osterwalder and Pigneur, 2009; Thaesis, 2013.  
72 Viðskiptalíkan 1 er þróað út frá reynslu þeirra skapandi aðila sem talað var við, sem og tiltækum gögnum frá Van Andel et al., 2012 og Buttler, 2013.

# VIÐSKIPTALÍKAN 1: Handverks- og hönnunarfyrirtæki



## LYKILL:

*Þættir í hefðbundnu viðskiptalíkani*

Þættir í fjölbreyttara og frumlegra viðskiptalíkani

## STEF

Kostnaður

Tengsl

Viðskiptavinir

### 4.3.2 Almennt viðskiptalíkan sem byggist á stafrænu efni

Skapandi undirgeirar sem framleiða stafrænt efni (s.s. tónlist, sjónvarpsefni og kvikmyndir) ættu að kannast best við þetta viðskiptalíkan<sup>73</sup>.

Viðskiptalíkan 2: Leikjahönnuður og útgefandi

73 Viðskiptalíkan 2 er þróað út frá reynslu þeirra skapandi aðila sem talað var við, sem og titlækum gögnum frá: Searle, 2011, Uzelac, 2011 og Aulet, 2013.

# VIÐSKIPTALÍKAN 2: Leikjahönnuður og útgefandi

Vel heppnaðir leikir geta búið til tækifæri til útvíkkunar Lykilstarfsemi og -samstarfsmanna, t.d. í hönnunargeirann þar sem markaðsvara er þróuð. Þannig væri hægt að bjóða meira vöruúrval.

Lykilsamstarfsmenn gegna bæði hagnýtu og upplýsingahlutverki í fyrirtækinu. Samfélög og skrifstofur eru lykilsamstarfsmenn þegar kemur að upplýsingum. Tenging við notendasamfélög getur hjálpað við að þróa samframleiðslu sem virkni.

Lykilsamstarfsmenn tengjast ávinningi. Huglægt gildi hans leiðir til tenginga við aðila utan leikjageirans, s.s. á menntunarsviði.

Tribal City notar staðsetningu sína á Vestur-Írlandi til að fá innblástur fyrir frumsamið efni sitt. Það er t.d. að þróa leikinn „Ruins of Arann“ sem byggir á írskum goðsögnum.

Vinsældir „alvarlegra“ tölvuleikja auka not fyrir leiki og gera þau mun fjölbreytilegri en bara skemmtanagildið. Möguleikarnir í menntageiranum eru gífurlegir eins og að þróa menningarvitund og byggja og skapa gagntakandi menntun, t.d. í listasögu. Leiki má einnig nota til að auka gagnvirkni milli menningarheima.

**LYKIL-SAMSTARFSMENN**  
*Útgefendur*  
*Þróunarskrifstofur (s.s. stafrænir fjölmiðlar)*  
Samfélagsgreinar (menntageirinn, góðgerðarsamtök)  
Tölvuleikjapróunarfyrirtæki  
Skapandi og viðskiptatengslanet á svæðinu

**LYKILSTARFSEMI**  
*Þróun (eftir pöntunum)*  
Þróun eigin efnis  
Sjálfsútgáfa  
Samframleiðsla

**UPPBYGGING KOSTNAÐAR**  
*Þróun efnis*  
Kostnaður við vettvang  
Notendur sem ekki borga  
Notendur sem greiða

**ÁVINNINGUR**  
*Þróun síma- og netleikja*  
Skemmtun með frumleika  
Fræðslu- og þjálfunarleikir

**DREIFILEIÐIR**  
*Vörusýningar*  
Stafrænn útgáfuvettvangur (s.s. Facebook, iTunes, Android Marketplace)

Leyfisveitingar fyrir hugverk snúast yfirleitt um mjög sterkt efni sem hefur notið mikillar velgengni. Það er þó gott að hafa þetta í huga sem mögulega tekjulind. Leikjafyrirtæki geta nýtt hugverk annarra til að þróa leiki, t.d. vinsæla leikja- eða sjónvarpsþætti.

**MARKAÐSHLUTAR VIÐSKIPTAVINA**  
*Leikjaútgefendur*  
Tölvuleikjaspilarar

Notendasamfélag/tölvuleikjaspilarar: Þeir sem bjóða upp á efni á netinu verða að skilja og fást við kröfur var sem markaðurinn gerir, eins og venjur notenda, væntingar og smekk.

**LYKILAUÐLINDIR**  
*Færni/starfsfólk*  
*Hugbúnaður/vélbúnaður*  
Hugverk  
Vettvangar til útgáfu  
Orðspor ímyndar  
Þekking (t.d. á tæknibreytingum)

**TEKJUSTREYMI**  
*Umboðslaun*  
*Höfundagreiðslur*  
Fjármögnun verkefna  
Áskriftir  
Verslun í leiknum  
Ókeypis efni  
Leyfisgjöld

**TENGL VIÐ VIÐSKIPTAVINI**  
*Persónuleg þjónusta (útgefendur)*  
Netsamfélag notenda  
Samfélags-/menntunarsvirkni

## LYKILL:

### Þættir í hefðbundnu viðskiptalíkani

Þættir í fjölbreyttara og frumlegra viðskiptalíkani

## STEF

- Kostnaður
- Tengsl
- Viðskiptavinir

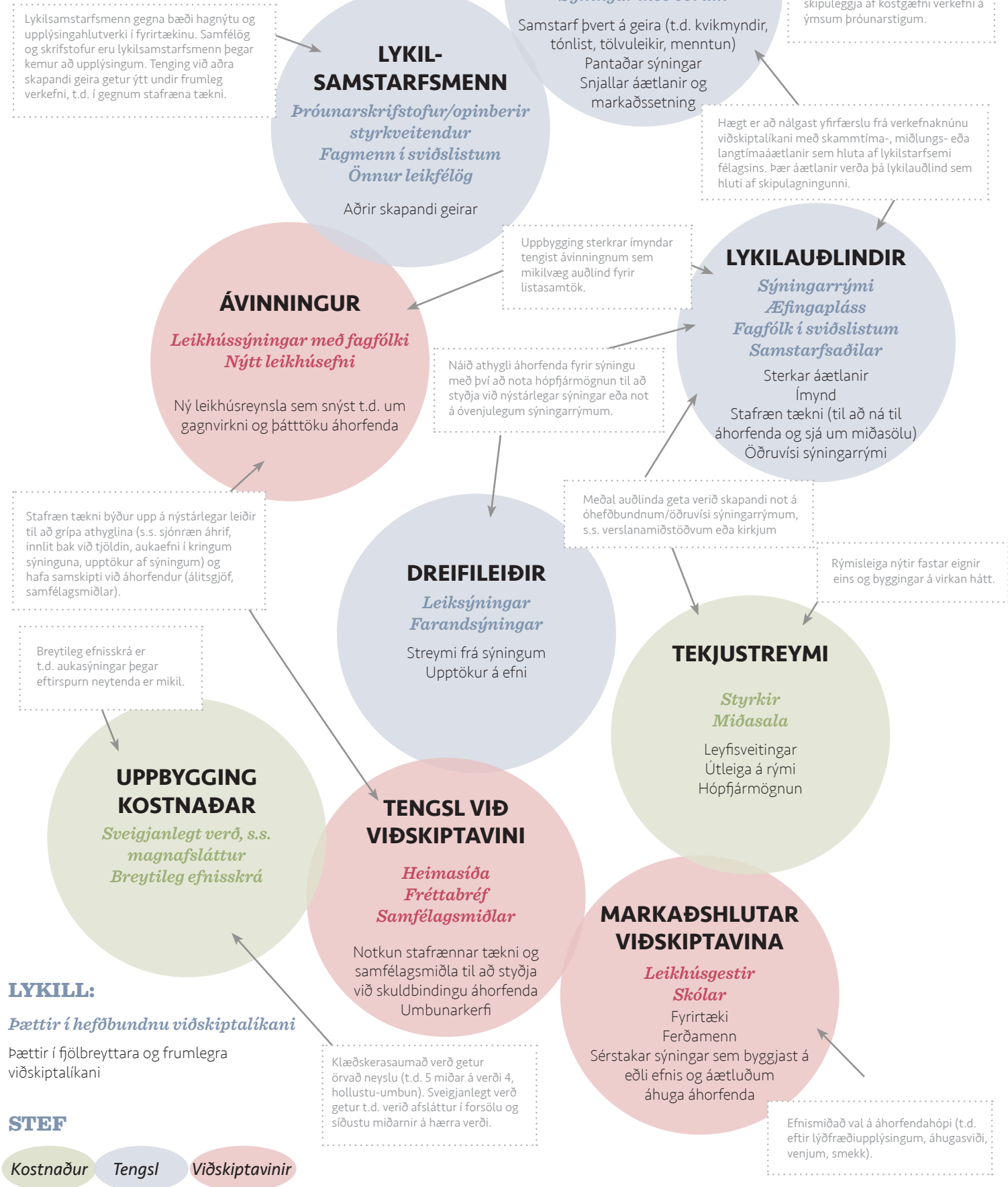
### 4.3.3 Almennt viðskiptalíkan sem byggist á list

Skapandi undirgeirar í sviðslistum (s.s. leikhúsi, tónlist, dansi) ættu að kannast best við þetta viðskiptalíkan<sup>74</sup>.

74. Viðskiptalíkan 3 er þróað út frá reynslu þeirra skapandi aðila sem talað var við, sem og tilfærðum gögnum frá: Ballínran Entertainment, 2011; Royce, 2011; Marsland og Krump, 2014 og Nesta, 2015



# VIÐSKIPTALÍKAN 2: Óháð leikfélag



**LYKILL:**  
*Þættir í hefðbundnu viðskiptalíkani*  
Þættir í fjölbreyttara og frumlegra viðskiptalíkani

**STEF**  
Kostnaður Tengsl Viðskiptavinir

#### 4.3.4 Sniðmát fyrir viðskiptalíkan

Notaðu þetta tóma líkan til að greina viðskiptalíkanið þitt og íhuga mögulega þætti sem gætu gert viðskiptalíkanið fjölbreytilegra<sup>75</sup>. Notaðu töfluna til að lýsa hverri frumeiningu og kassana til að greina á hverju mikilvægi þeirra byggist.

75 Sniðmátið er byggt á Business Model Canvas. Hægt er að nálgast upprunalegu útgáfuna hér: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

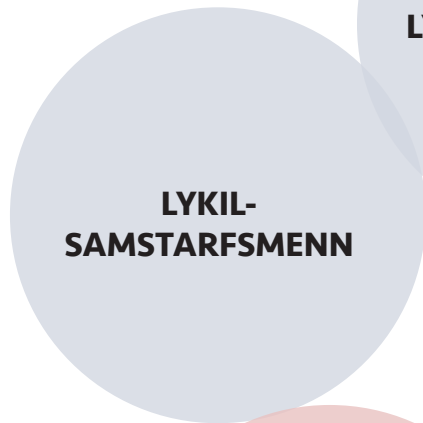
# VIÐSKIPTALÍKAN 1: Handverks- og hönnunarfyrirtæki

[Empty dashed box for notes]

[Empty dashed box for notes]

[Empty dashed box for notes]

[Empty dashed box for notes]



[Empty dashed box for notes]

[Empty dashed box for notes]

[Empty dashed box for notes]



[Empty dashed box for notes]

## LYKILL:

*Þættir í hefðbundnu viðskiptalíkani*

Þættir í fjölbreyttara og frumlegra viðskiptalíkani

## STEF

Kostnaður

Tengsl

Viðskiptavinir

# Viðauki 1: Fleiri úrræði

## Úrræði og skýrslur eftir geirum

### Hljóð og mynd

Filmby Aarhus, Alexandra Institute og High Tech Accelerator Innovation Centre, 2011. Report on business models, value chains and business development services in the audio-visual/creative industries: cased of the Łódź and Małopolska provinces and West Denmark. First Motion Project.

Searle, N. 2011. Changing Business Models in Creative Industries: The cases of Television, Computer Games and Music. UK Intellectual Property Office.

### Handverk

Brown, J. 2014. Making it Local: What does this mean in the context of contemporary craft. UK Crafts Council.

Bunnell, K., og Marshall, J., 2012. Developments in post-industrial manufacturing systems and the implications for craft and sustainability. Ajuntament de Barcelona/Institut de Cultura.

### Menningarsamtök

Rodriguez, J. 2016. To sell or not to sell? An introduction to business model (innovation) for arts and cultural organisations. IETM Toolkit.

Schiuma G, Bogen, P., Lerro, A., 2016. Creative Business Models: Insights into the Business Models of Cultural Centres in Trans Europe Halles. Trans Europe Halles.

### Tíska

Buttle, M., Deeti Vyas, D. og Spinks, C. 2013. Evaluating the Financial Viability and Resource Implications for new Business Models in the Clothing Sector. WRAP.

### Sjón- og sviðslistir

Global Entertainment og Berkeley College of Music, 2013. New Business Models in the Music Industry.

Marsland, J., og Krump, G. 2014. The Changing Theatre Landscape: New models in use by theatre artists, groups and organisations. Ontario: Canadian Public Arts Funders.

Nesta, 2015. Making Digital Work: Business Models.

Richardsdóttir, Á. og Bang-Henningsen, L. 2017. It Starts with a Conversation: A guide for artists who wish to work collaboratively. Ice Hot Nordic Dance Platform.

Royce, S. 2011. Business Models in the Visual Arts: An Investigation of Organisational Business Models for the Turning Point Network and Arts Council England. Arts Council England & Turning Point Network.

## Verkfæri

### Aðgengi að erlendum mörkuðum

Enterprise Ireland og Invest Northern Ireland Export Start Guide: <https://www.enterprise-ireland.com/en/Publications/Reports-Published-Strategies/Export-Start-Guide.pdf>

Invest Northern Ireland's Develop an export strategy: <https://www.investni.com/support-for-business/develop-an-export-strategy.html>

Enterprise Ireland's Export Assistance: <https://www.enterprise-ireland.com/en/Export-Assistance/Get-Export-Ready/>

European Creative Business Network: <http://ecbnetwork.eu/>

MyCreativeEdge: <https://mycreativeedge.eu/>

Creative Tracks: <http://www.creativetracks.org/>

Made-In: <http://www.madein-theweb.com/>

### Skilvirkni í nýtingu auðlinda

Ellen MacArthur Foundation: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy>

European Circular Economy Stakeholder Platform: <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/good-practices>

REBus Resource Efficient Business Models: <http://www.rebus.eu.com/resources/>

### Ímyndarhönnun

Creative Skillset, Brand Storytelling: [http://creativeskillset.org/who\\_we\\_help/creative\\_professionals/free\\_online\\_courses/storytelling](http://creativeskillset.org/who_we_help/creative_professionals/free_online_courses/storytelling)

Creative Skillset, Personal Branding: [http://creativeskillset.org/who\\_we\\_help/creative\\_professionals/freelance\\_toolkit/personal\\_branding](http://creativeskillset.org/who_we_help/creative_professionals/freelance_toolkit/personal_branding)

Cultural Enterprise Office, Branding: <http://www.culturalenterpriseoffice.co.uk/our-services/resources/brand/>

The Design Council, Power Branding: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/power-branding>

The Design Trust, Creating a Brand Strategy: <http://www.thedesigntrust.co.uk/a-graphic-designers-guide-to-creating-a-brand-strategyfor-your-craft-or-design-business>

### Hópfármögnun

Crowdfunding4culture: <https://www.crowdfunding4culture.eu/>

Nesta, crowdfunding: <https://www.nesta.org.uk/project/crowdfunding>

## Vefsíður fyrirtækja í dæmisögum

Adele Pound: <http://www.adelepound.co.uk/>  
Boom Studios: <http://www.boomstudios.org.uk/>  
Daniel Starrason: <http://www.danielstarrason.com/>  
DNK Media: <http://www.dnkmedia-ie/>  
Flatlight Creative House: <http://www.flatlight.fi/>  
Fluga Hugmyndahús: <http://flugahugmyndahus.wixsite.com/>  
Hugrún: <http://islensk.is>  
Ilahu Boards: <https://ilahuboard.com/>  
Korona Dans: <http://www.koronadans.se/>  
Lára Sóley Jóhannsdóttir: <https://www.facebook.com/lara.johannsdottir>  
Lottie Dolls: <https://ie.lottie.com/>  
Loved & Upcycled: <https://www.loved-upcycled.com/>  
Made in Medelpad: <http://madeinmedelpad.se/>  
Mutant Koala: <http://mutantkoala.com/>  
No Gadget Design: <http://nogadget.com/>  
Sticky Fingers: <https://www.stickyfingersarts.co.uk/>  
The Nordic Centre/Nämforsen Keramik: <https://namforsenkeramik.blog/>  
Tinkit: <https://www.tinkit.se/>  
Tremolo Songs: <http://www.tremolosongs.com/>  
Tribal City: <http://www.tribalcity.com/>  
Vorhus Living: <https://vorhus.com/>  
Yst: <http://yst.is/>

## Viðauki 2: Heimildir

Amsellem, R. 2013. International Touring Exhibitions: Toward a Profitable Business Model for Exhibitions? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43 (1) p. 36-57.

Aulet, B., 2013. *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*. Hoboken: Wiley.

Ballinran Entertainment, 2011. *Beyond the Curtain: How Digital Media is Reshaping Theatre*. Available at: [http://www.avonova.ca/assets/uploads/pages/image/files/Beyond\\_The\\_Curtain.pdf](http://www.avonova.ca/assets/uploads/pages/image/files/Beyond_The_Curtain.pdf) [Accessed 15 December 2017]

Bilton, C. 2017. *The Disappearing Product: Markets and Marketing in the Creative Industries*. Cheltenham: Edwards Elgar.

Bos-de Vos, M., Lieftink, B., Volker, L. and Wamelink, H. 2014. Business Model Design of Architectural Service Firms. Working Paper Proceedings, Engineering Project Organization Conference, Colorado, July 29-31.

Brown, J. 2014. Making it Local: What does this mean in the context of contemporary craft. UK Crafts Council. Available at: [http://www.craftscouncil.org.uk/content/files/Crafts\\_Council\\_Local\\_Report\\_Web\\_SinglePages.pdf](http://www.craftscouncil.org.uk/content/files/Crafts_Council_Local_Report_Web_SinglePages.pdf) [Accessed 15 December 2017]

Bunnell, K., and Marshall, J., 2012. *Developments in post-industrial manufacturing systems*

and the implications for craft and sustainability. In: Fabvolution: advances in Digital Fabrication. Ajuntament de Barcelona/Institut de Cultura. Available at: <http://repository.falmouth.ac.uk/198/> [Accessed 15 December 2017]

Buttle, M., Vyas, D., and Spinks, C. 2013. Evaluating the financial viability and resource implications for new business models in the clothing sector. WRAP report. Available at: [http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Clothing%20REBM%20Final%20Report%2005%2002%2013\\_0.pdf](http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Clothing%20REBM%20Final%20Report%2005%2002%2013_0.pdf) [Accessed 11 December 2017]

Collins, P. and Cunningham, J. 2017. Creative Economies in Peripheral Regions. Palgrave MacMillan.

Collins, P., Cunningham, J., Murtagh, A. and Dagg, J., 2014. The Creative Edge Policy Toolkit. Galway: Whitaker Institute. Available at: <http://www.creative-edge.eu/wp-content/uploads/2014/01/Creative-Edge-Policy-ToolKit-web.pdf> [Accessed 15 December 2017]

Crossick, G. and Kaszynska, P. 2016. Understanding the value of arts and culture: The AHRC Cultural Value Project. London: Arts and Humanities Research Council.

De Voldere, I. Romainville, J.F., Knotter, S., Durinck, E., Engin, E., Le Gall, A., Kern, P., Airaghi, E., Pletosu, T., Ranaivoson, H., Hoelck, K., 2017. Mapping the Creative Value Chains: A study on the economy of culture in the digital age. Report prepared for the European Commission Directorate General for Education and Culture. Available at: <http://www.keanet.eu/publications-2/> [Accessed 08 June 2017]

Dümcke, C., 2015. New Business Models in the Cultural and Creative Sectors. European Expert Network on Culture. Available at: <http://www.interarts.net/descargas/interarts2540.pdf> [Accessed 09 February 2017]

Economist Intelligence Unit., 2010. Business 2010: Embracing the challenge of change: A report from the Economist Intelligence Unit sponsored by SAP. Available at: [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/Business%202010\\_Global\\_FINAL.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/Business%202010_Global_FINAL.pdf) [Accessed 07 December 2015]

ENCATC, 2014. Financing the Arts in Challenging Times: Policies, Business Models and Good Practice from Europe and the USA. 4th Annual ENCATC Policy Debate Report. Available at: <https://www.encatc.org/en/events/detail/financing-the-arts-in-challenging-times-policies-business-models-and-good-practice-from-europeand-the-usa/> [Accessed 14 June 2016]

Filmby Aarhus, Alexandra Institute and High Tech Accelerator Innovation Centre, 2011. Report on business models, value chains and business development services in the audio-visual/creative industries: case of the Łódź and Małopolska provinces and West Denmark. Available at: [http://www.firstmotion.eu/art/MediaCenter/FirstMotion/Results%20and%20Outcomes/BusinessModelsValueChains\\_DK\\_Poland.pdf](http://www.firstmotion.eu/art/MediaCenter/FirstMotion/Results%20and%20Outcomes/BusinessModelsValueChains_DK_Poland.pdf) [Accessed 12 December 2017]

Fuller, T., Warren, L., Thelwall, S., Alamdar, F., Rae, D. 2010. Rethinking Business Models as Value Creating Systems. Leonardo, 43 (1) p. 96-97.

Hearn, G., Roodhouse, S., and Blakey, J. 2007. From Value Chain to Value Creating Ecology. International Journal of Cultural Policy, 13 (4) p. 419-436, DOI: 10.1080/10286630701683367

Khaire, M. 2017. Culture and commerce: The Value of Entrepreneurship in Creative Industries. California: Stanford University Press.

Li, F., 2015. Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries. Proceedings of the 48th Hawaii International Conference on System Sciences, p. 1265 -1274.

Lyubareva, I., Benghozi, P., and Fidele, T., 2014. Online Business Models in Creative Industries, International Studies of Management and Organization, 44 (4) p.43-62.

Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. Harvard Business Review, 80 (5) p. 86-92.

Marsland, J., and Krump, G. 2014. The Changing Theatre Landscape: New models in use by theatre artists, groups and organisations. Ontario: Canadian Public Arts Funders. Available at: [http://www.cpaaf-opsac.org/en/themes/documents/CPAF\\_The\\_Changing\\_Theatre\\_Landscape\\_2014.pdf](http://www.cpaaf-opsac.org/en/themes/documents/CPAF_The_Changing_Theatre_Landscape_2014.pdf) [Accessed 12 December 2017]

Moyon, E and Lecocq, X., 2014. Rethinking Business Models in Creative Industries. International Studies of Management and Organisation, 44 (4) p. 83-101. DOI: 10.2753/IMO0020-8825440405

Nesta, 2015. Making Digital Work: Business Models. Available at: <https://www.nesta.org.uk/publications/making-digital-work-business-models> [Accessed 10 January 2018]

Nielsén, T., 2008. The ERIBA Model: An effective and successful policy framework for the creative industries. The Knowledge Foundation. Available at: [http://www.norden.ee/images/loomemajandus/info/loome/tobias\\_nielsen\\_eribamodel2008.pdf](http://www.norden.ee/images/loomemajandus/info/loome/tobias_nielsen_eribamodel2008.pdf) [Accessed 07 December 2015]

NTM, Nesta and Arts Council England, 2017. Digital Culture 2017. Available at: [http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Digital%20Culture%202017\\_0.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Digital%20Culture%202017_0.pdf) [Accessed 15 December 2017]

Øiestad, S. and Bugge, M. 2013. Digitisation of publishing: Exploration based on existing business models. Technological Forecasting and Social Change. 83 (2014) p.54-65.  
Osterwalder, A. and Pigneur, Y., 2009. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. New Jersey: John Wiley and Sons.  
Oxford University Press, 2017. Coopetition. Available at: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/coopetition> [Accessed 7 February 2018]

Porter, M. 2001. Strategy and the Internet. Harvard Business Review, 79 (3) p. 62-78.

Royce, S. 2011. Business Models in the Visual Arts: An Investigation of Organisational Business Models for the Turning Point Network and Arts Council England. Available at: [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160204122016tf\\_/http://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/browse-advice-and-guidance/business-models-visual-arts](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160204122016tf_/http://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/browse-advice-and-guidance/business-models-visual-arts) [Accessed 10 January 2018]

Sand, S., 2017. How to Succeed with Film Production in the Regions? A Study of Key Success Factors in the Norwegian Regional Film Business. Nordicom Review, 38(1) p.113-125.



Sapsed, J., Camerani, R., Masucci, M., Rajguru, M. and Jones, P., 2015. Brighton Fuse 2: The Brighton CDIT cluster three years later. Available at: <http://www.brightonfuse.com/wp-content/uploads/2015/11/Brighton-Fuse-Second-Wave-Firms-Survey.pdf> [Accessed 17 December 2015]

Sapsed, J., Nightingale, P., Mateos-Garcia, J., Voss, G., Camerani, R., Coad, A., Byford, J., Docherty, D. and Jones, P., 2013. The Brighton Fuse. Available at: <http://www.brightonfuse.com/wp-content/uploads/2013/10/The-Brighton-Fuse-Final-Report.pdf> [Accessed 5 May 2017]

Searle, N. 2011. Changing Business Models in Creative Industries: The cases of Television, Computer Games and Music. Available at: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/310293/ipresearch-creativeind-full-201110.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/310293/ipresearch-creativeind-full-201110.pdf) [Accessed 10 August 2017]

Thaesis, 2013. Ten Disruptive Business Models. Available at: <https://www.slideshare.net/oukearts/10-disruptive-business-models-thaesis-and-trendwatching/> [Accessed 17 December 2017]

The Journal, 2016. This Irish doll-maker has signed a book deal with famed children's publisher Penguin. Available at: <http://www.thejournal.ie/lottie-dolls-penguin-books-2-3028727-Oct2016/> [Accessed 22 December 2017]

Uzelac, A., 2011. Digitisation: How to fully exploit opportunities? European Expert Network on Culture. Available at: <http://www.eenca.com/eenca/assets/File/EENC%20publications/interarts2578-1.pdf> [Accessed 23 September 2017]

Van Andel, W., Vandenbempt, K., and Kenis, P., 2012. What makes Creative Companies 'Jump': An explorative study into successful business models for Creative Industries. Antwerp Management School. Available at: [http://www.turas-cities.org/uploads/biblio/document/file/134/Study\\_into\\_successful\\_business\\_models\\_for\\_Creative\\_Industries.pdf](http://www.turas-cities.org/uploads/biblio/document/file/134/Study_into_successful_business_models_for_Creative_Industries.pdf) [Accessed 07 December 2015]

Wariner, V., and Runfola, A., 2014. Why Study Business Models in Creative Industries. *International Studies of Management and Organisation*. 44 (4) p3-8.

