

Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp
Handelshøyskolen

Kreative utøveres tilnærming til forretningsmodeller og entreprenørskap - Med mål om å gjøre kunsten økonomisk levedyktig

Artists and cultural workers approach to business
models and entrepreneurship - Making the arts
economically viable

Andrea Muribø og Elisabeth Larsen
Entreprenørskap og Innovasjon

FORORD

Denne oppgaven markerer en avsluttende periode etter et toårig masterstudium i Entreprenørskap og Innovasjon på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Vi startet ut i oktober 2018 og det har vært en lang reise. Et halvt år senere ser vi tilbake på reisen vi har vært gjennom og innser hvordan prosjektet vårt har utviklet seg fra å være en gnistrende ide til å bli formet gjennom nitidig prosessarbeid, samtaler og studering. Det at vi har vært to personer har gjort prosessen rikere og ført til mange gode diskusjoner. Våre til tider ulike synspunkt har styrket vår trygghet til tematikken og til valg vi har måttet ta underveis i prosessen.

Først og fremst vil vi takke alle de kreative utøverne som tok seg tid i en travel hverdag til å stille opp på intervju, og som har delt av sin verdifulle erfaring og kunnskap med oss. Det har gitt oss uvurderlig inspirasjon og motivasjon for det videre arbeidet med oppgaven.

Videre vil vi takke veilederen vår Nicolay Andre Melsæter Worren som har kommet med gode innspill og hjulpet oss, svart på spørsmål og kommet med tilbakemeldinger som har ledet oss på rett vei.

Til slutt vil vi takke de mange gode støttespillere som har hjulpet oss underveis i prosessen. Enten det har vært metodeveiledning, gjennomlesing av oppgaven eller tilbakemeldinger på innhold. Victorija Viciunaite, Ide Katrine Birkeland, Erling Fjeldaas, Nina Mariko Suizu Diallo og Marianne Larsen. I tillegg vil vi takke Hermetikken Kulturnæringshage for lån av lokaler og støttende samtaler.

Oslo, mai 2019

Andrea Muribø og Elisabeth Larsen

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie som er basert på semistrukturert intervju av tjue kreative utøvere som driver egen virksomhet i form av enkeltpersonforetak.

Oppgaven tar for seg kreative utøvere sin tilnærming til forretningsmodeller og entreprenørskap, og har som mål å kartlegge viktige faktorer for å kunne gjøre kunsten økonomisk levedyktig. Studien har en fenomenologisk tilnærming og belyser følgende problemstilling:

Hvordan oppnår kreative utøvere økonomisk levedyktighet?

Funnene ble analysert med to dataanalyse metoder. Tematisk analyse og Gioia metoden.

Oppgavens teoretiske del er delt opp i to deler. Den ene delen redegjør for forretningsmodell som verktøy sett i lys av Osterwalder og Pigneurs (2010) forretningsmodell rammeverk. Den andre tar for seg et utvalg entreprenørskapsteori, henholdsvis; entreprenøren, den sosiale entreprenøren, kulturentreprenøren, kunstentreprenøren og den sosiokulturelle entreprenøren.

Studien belyser kreative utøvers erfaringer om å drive egen virksomhet, og kartlegger viktige faktorer for å kunne leve av kunsten. De empiriske funnene i denne studien viser at kunnskap om entreprenørskap og forretningsmodeller sett i sammenheng er avgjørende kriterier for kreative utøvere som har som mål å oppnå økonomisk levedyktighet. Studien innehar ny empiri som har praktisk verdi for kreative utøvere, og kan være med på å bidra til videreutvikling av kompetansehevingstiltak for kreative utøvere.

ABSTRACT

This thesis is a qualitative study based on semi-structured interviews with twenty-nine artists and cultural workers that run a sole proprietorship. The focus area of the thesis is their approach to business models and entrepreneurship, aiming to portray important aspects on how to make the arts economically viable. The study has a phenomenological approach, and examines the following research question:

How do artists and cultural workers achieve economic viability for their arts?

The findings were analysed using two different analytical methods. Thematic analysis and the Gioia method.

The thesis theoretical chapters are divided into two sections. Part one attends to the business model as a tool in light of Osterwalder & Pigneur's (2010) business model canvas. The second part takes on selected entrepreneurship theories, respectively; the entrepreneur, the social entrepreneur, the cultural entrepreneur, the arts entrepreneur and the sociocultural entrepreneur.

The study sheds light on artists and cultural workers experience on running a sole proprietorship, and portray key factors on how to make a living from art. The empirical findings in this study show that the combination of entrepreneurship and business model knowledge, is a critical criteria for artists and cultural workers that seek economical viability for their arts. The study contains new research that has practical value for artists and cultural workers, and could also potentially contribute to further development of competency building initiatives.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	1
SAMMENDRAG	2
ABSTRACT	3
KAPITTEL 1: INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn	7
1.1.1 Den kulturelle og kreative næringen i Norge	8
1.1.2 Den kreative utøveren	9
1.2 Formålet med oppgaven	9
1.3 Oppgavens relevans	10
1.4 Problemstilling	10
1.5 Avgrensing av oppgaven	11
1.6 Begrepsavklaring	11
1.7 Oppbygging av oppgaven	13
KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK	14
2.1 Innledning	14
2.2 Osterwalder og Pigneurs forretningsmodell	15
2.2.1 Innledning	15
2.2.2 Verdiløftet	17
2.2.3 Kundesegmenter	17
2.2.4 Kanaler	18
2.2.5 Kunderelasjoner	18
2.2.6 Nøkkelressurser	19
2.2.7 Nøkkelaktiviteter	19
2.2.8 Nøkkelpartnere	19
2.2.9 Innteksstrømmer & økonomisk levedyktighet	20
2.3 Former for entreprenørskap	21
2.3.1 Innledning	21
2.3.2 Entreprenøren	21
2.3.3 Den sosiale entreprenøren	22
2.3.4 Kulturentreprenøren	23
2.3.5 Kunstentreprenøren	24
2.3.6 Den sosiokulturelle entreprenøren	25
2.4 Oppsummering	26
KAPITTEL 3: METODE TILNÆRMING	27
3.1 Innledning	27
3.2 Utvalg og rekruttering	28
3.2.1 Utvalg	28
3.2.2 Rekruttering	30

3.2.3 Rekrutteringsgrunnlagets profiler	31
3.3 Gjennomføring av metoden	32
3.3.1 Innledning	32
3.3.2 Utforming av intervjuguiden	33
3.3.3 Forberedelser og pre-test	33
3.3.4 Gjennomføring av intervjuene	34
3.4 Dataanalyse	35
3.5 Metodens gyldighet og vurderinger	38
3.5.1 Reliabilitet	38
3.5.2 Intern validitet	39
3.5.3 Ekstern validitet	40
3.5.4 Etske vurderinger	41
3.5.5 Kritisk refleksjon av metode	42
KAPITTEL 4: ANALYSE AV FUNN	44
4.1 Innledning	44
4.2 Økonomisk levedyktig	46
4.2.1 Motivasjonsfaktorer	46
4.2.1.1 Selvrealisering	46
4.2.1.2 Bidrag til fellesskapet	47
4.2.1.3 Integritet	48
4.2.2 Avgjørende faktorer for økonomisk levedyktighet	50
4.2.2.1 Kundeforståelse og markedsføring	50
4.2.2.2 Relasjoner	55
4.2.3 Ressurser og kunnskap	56
4.2.3.1 Økonomisk stabilitet	56
4.2.3.2 Kunnskap om entreprenørskap	59
4.3 Ikke økonomisk levedyktig	62
4.3.1 Motivasjonsfaktorer	62
4.3.1.1 Selvrealisering	62
4.3.1.2 Bidrag til fellesskapet	63
4.3.1.3 Integritet	64
4.3.2 Avgjørende faktorer for økonomisk levedyktighet	66
4.3.2.1 Kundeforståelse og markedsføring	66
4.3.2.2 Relasjoner	69
4.3.3 Ressurser og kunnskap	70
4.3.3.1 Økonomisk stabilitet	70
4.3.3.2 Kunnskap om entreprenørskap	72
KAPITTEL 5: DISKUSJON	74
5.1 Innledning	74
5.2 Forskjeller og likheter mellom analyseenhetene	74
5.2.1 Forskningsspørsmål 1	74

5.2.2 Forskningsspørsmål 2	81
5.3 Diskusjon av problemstilling	92
5.3.1 Innledning	92
5.3.2 Motivasjonsfaktorer	92
5.3.3 Avgjørende faktorer for økonomisk levedyktighet	93
5.3.4 Ressurser og kompetanse	95
5.4 Oppsummering av diskusjon	97
KAPITTEL 6: AVSLUTNING	102
6.1 Overordnet konklusjon	102
6.2 Teoretiske implikasjoner	103
6.3 Praktiske implikasjoner	103
6.4 Svakheter og begrensninger ved oppgaven	104
6.5 Anbefalinger til videre forskning	105
REFERANSER	107
VEDLEGG	111
Vedlegg 1 - Intervjuguide	111
Vedlegg 2 - Samtykkeskjema	113
Vedlegg 3 - Godkjent meldeskjema NSD	116

KAPITTEL 1: INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Temaet for oppgaven er kreative utøveres tilnærming til entreprenørskap og forretningsmodeller.

Antallet profesjonelle kunstnere i Norge er nesten doblet på 20 år, men de færreste kan leve av kunsten sin (Strøm-Olsen, 2014). I tillegg blir det stadig flere selvstendig næringsdrivende i Norge. I Norge er fortsatt 90 % av de yrkesaktive fast ansatte, men stadig flere av kulturarbeidere har det siste tiåret gått fra fast stilling til selvstendig næringsdrivende (Tveita, 2015). På bakgrunn av det ovennevnte og de voksende tallene for selvstendig næringsdrivende er det spesielt aktuelt å se nærmere på kreative utøveres tilnærming til entreprenørskap og å drifte egen virksomhet.

I Norge øker den politiske interessen for kulturell og kreativ næring. Kulturell og kreativ næring omtaler Regjeringen som et viktig mulighetsområde for vekst. Næringen består av alt fra en skapende kunstners levebrødsbedrifter til et milliardforetak (Innovasjon Norge, 2016). Fokusområdet for denne oppgaven kan plasseres i næringen som nevnt over. Utvalget for denne oppgaven har vi definert *kreative utøvere*. Dette utdypes nærmere i kapittel 1.1.2.

Regjeringen har et økt fokus på å styrke kunstneres kunnskap om entreprenørskap (Kulturdepartementet, 2018; Regjeringen, 2013). Flere initiativer er igangsatt de seneste årene for å styrke kunstneres kunnskap om forretningsvirksomhet og entreprenørskap. Det kan for eksempel nevnes Innovasjon Norge sin 30 millioner satsning med kulturdepartementet som oppdragsgiver og Kulturrådets innovasjonssatsning med blant annet kompetansehevingsprogrammet Ovasjon. I tillegg BI Centre for Creative Industries som senter for forskning og utdanning. Tidligere kulturminister Linda Hofstad Helleland sier at etterspørselen etter kunst og kultur har aldri vært større. Norge har talenter og kunstproduksjon på et høyt internasjonalt nivå, men har fortsatt et stort potensiale for å skape nye arbeidsplasser (Innovasjon Norge, 2016).

I rapporten Drømmeløftet (Daams, 2015) skrives det at Norge må satse på nye næringer i årene som kommer. Med et stort omstillingsbehov både i privat og offentlig sektor vil behovet for kreativ kompetanse øke i tiden fremover. Det fremkommer et betydelig kulturelt og kreativt potensiale i Norge, med mange kunstnere, kreative profesjoner og virksomheter (Daams, 2015).

Studien er høyst aktuell og innehar verdifull informasjon om kreative utøvers erfaringer om å drive egen virksomhet og kartlegger faktorer som er viktige for å kunne leve av kunsten. Så langt vi vet har det ikke vært gjort forskning med utgangspunkt i studiens utvalg, med fokus på kreative utøvers tilnærming til forretningsmodeller og entreprenørskap. Denne studien vil kunne bidra til den enkelte kreative utøvers mål om økonomisk levedyktighet. I tillegg vil empirien kunne bidra til å spisse kompetansehevingstiltakene som i dag eksisterer og videreutvikle kunnskapshevingen for kreative utøvere.

1.1.1 Den kulturelle og kreative næringen i Norge

Storbritannia var det første landet som systematisk kartla den kulturelle og kreative næringens betydning for den nasjonale økonomien (DCMS, 1998). Kartlegging, utført av Department for Culture, Media and Sports i 1998, skulle øke bevisstheten rundt den kulturelle og kreative næringens bidrag til landets økonomi.

I Norge har det blitt gjennomført to lignende kartlegginger. Østlandsforskning i 2004 (Haraldsen, Flygind, Overvåg & Power, 2004) og av BI Centre for Creative Industries for perioden 2008-2014 (Gran, Torp & Theie 2015). Kulturell og kreativ næring er ifølge regjeringen; visuell kunst, utøvende kunst, musikk, litteratur, film, dataspill, TV og radio, trykte medier, arkitektur, design og reklame (Regjeringen, 2018).

I Norge har vi et høyt produksjonsvolum innen kulturell og kreativ sektor og en solid offentlig grunninvestering som sikrer både bredde og mangfold (Daams, 2015). Oppgaven tar for seg vekstpotensial hos den enkelte kunstner og ser på hvilke grep den enkelte kunstner kan ta for å oppnå økonomisk levedyktighet. Høyeste vekst viser rapporten fra 2008-2014 har

sysselsettingen innen bransjene; utdanning og undervisning, musikk og utøvende virksomhet, og i tillegg driver enkeltpersonforetak mye av veksten (Gran, et. al, 2015).

1.1.2 Den kreative utøveren

Begrepet er satt sammen av «kreativ» og «utøver». Kreativ kommer fra gresk *creare* som betyr å *skape*. Ordet brukes ofte om personer som lett får nye ideer (NAOB, 2019). *Utøver* eller *utøvende* er brukt om en person som praktiserer ideene, nærmere angitt kunst og da ofte som yrke (NAOB, 2019). I denne oppgaven anvendes *kreative utøvere* som et felles begrep for kunstnere som har scenekunst, musikk, billedkunst og kunsthåndverk som sitt profesjonelle virke. Begrunnelsen for utvalget utdypes vi nærmere i kapittel 3.2.1.

Fordelene med ordet *kreativ utøver* versus *kunstner* er at begrepet rommer både kunstner og entreprenørskap som begge er viktige begreper i denne oppgaven.

Kreative utøvere er ofte eksperter på sine fagfelt. Den kreative utøveren arbeider både med kreative skapelsesprosesser og forretningsvirksomhet.

1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med oppgaven er å øke innsikten i kreative utøvere sin tilnærming til forretningsmodeller og entreprenørskap og hvordan denne tilnærmingen påvirker økonomisk levedyktighet. Oppgavens formål er å bidra til økt informasjon om temaet, med mål om å øke kreative utøvers bevissthet på faktorer som er viktige for å oppnå økonomisk levedyktighet.

Ut fra tallene som er fremstilt i artikkelen Strøm-Olsen (2014), kan de færreste leve av kunsten sin. På bakgrunn av vår egen erfaring har vi en antagelse om at det er mangelfull kunnskap om utforming og kompetanse på forretningsmodeller i oppstartsvirksomheter som formidler forskjellige kunstuttrykk. Studiens empiri vil kunne bidra til å videreutvikle dagens kompetansehevingstiltak og være med på å videreutvikle kunnskapshevingen for kreative utøvere.

Det har ikke så vidt vi vet tidligere blitt forsket på forretningsmodeller og entreprenørskapsteori i norsk kontekst med utgangspunkt i vårt utvalg av kreative utøvere. Vi

har heller ikke funnet forskning på utvalget vårt som diskuterer økonomisk levedyktighet, bruk av forretningsmodeller og om utøverne har en entreprenøriell tilnærming til sin virksomhet.

1.3 Oppgavens relevans

Oppgaven er med å plassere et utvalg *kreative utøvere* i et entreprenørskapsperspektiv. Den kan være med å utvikle forretningsmodeller tilpasset utvalget for denne oppgaven, som så langt vi vet per dags dato er mangelfull.

Oppgaven innehar verdifull informasjon om hvordan et utvalg kreative utøvere erfarer å drive egen virksomhet. I tillegg innehar oppgaven ny empiri om hvordan kreative utøvere erfarer entreprenørskap i egen virksomhet. I så måte bidrar oppgaven til å indikere i hvilken grad kreative utøvere har en entreprenøriell tilnærming til drift av egen virksomhet.

Oppgaven har praktisk relevans direkte for kreative utøvere selv. Oppgaven er rettet mot kreative utøvere *som har motivasjon* om å bli økonomisk levedyktige og ønsker å realisere og kunne leve av sitt virke på fulltid. Det kan også tenkes at oppgaven kan bidra til at kreative utøvere *som har mindre motivasjon* også ser muligheten av å leve av kunsten sin. Ved å snakke med utøverne selv, har vi fått innblikk i hvordan den enkelte jobber mot økonomisk levedyktighet. Dette kan i seg selv ha verdi i form av tips og råd for kreative utøvere med mål om å gjøre sin kreative virksomhet økonomisk levedyktig. Oppgaven kan også ha relevans for å videreutvikle kompetansehevingstiltak ettersom studien også kartlegger mangler i de kreative utøvernes kompetanse.

1.4 Problemstilling

Med utgangspunkt i det ovennevnte har vi utformet følgende problemstilling:

Hvordan oppnår kreative utøvere økonomisk levedyktighet?

For å bidra til å svare på problemstillingen har vi formulert to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: *Hva er kreative utøveres tilnærming til entreprenørskap?*

Forskningsspørsmål 2: *I hvilken grad har kreative utøvere en bevisst forretningsmodell?*

1.5 Avgrensning av oppgaven

Opgaven er avgrenset til de kreative utøverne billedkunstnere, kunsthåndverkere, scenekunstnere og musikere. De fire utøver typene har til felles at det arbeides med kunstneriske uttrykk i organisasjonsformen enkeltpersonforetak. Utvalgets avgrensning er nærmere redegjort for i kapittel 3.2.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Osterwalder og Pigneurs (2010) forretningsmodell rammeverk og utelatt andre rammeverk for å begrense oppgavens omfang. Forretningsmodell rammeverket blir redegjort for i kapittel 2.2.

For å plassere de kreative utøverne i et entreprenørskapsperspektiv, skriver vi om fem former for entreprenørskap som bidrar til å belyse den kreative utøveren sin tilnærming til entreprenørskap. De fem entreprenørskapsformene blir redegjort for i kapittel 2.3.

1.6 Begrepsavklaring

Den kulturelle og kreative næringen

I denne oppgaven blir kulturell og kreativ næring definert likt som av Regjeringen. Bransjene som er representert herunder er visuell kunst, utøvende kunst, musikk, litteratur, film, dataspill, TV og radio, trykte medier, arkitektur, design og reklame (Regjeringen, 2018).

Entreprenøren

Entreprenøren karakteriseres i denne oppgaven som en som skaper noe nytt og innovativt (Schumpeter, 1954). Dette utdypes nærmere i kapittel 2.3.2.

Den sosiale entreprenøren

Den sosiale entreprenøren defineres i denne oppgaven som en som gjør endringer, og skaper nye kombinasjoner av mennesker og ressurser som signifikant forbedrer samfunnets evne til å løse problemer (Dees, 2007). Dette utdypes nærmere i kapittel 2.3.3.

Kulturentreprenøren

I denne oppgaven definerer vi kulturentreprenøren som selvstendig næringsdrivende, frilansere og eiere av små virksomheter (Naudin, 2018, s. 40). Kulturentreprenøren har et hovedfokus på kulturell endring i samfunnet, og kjennetegner individer som ofte er produsenter, designere, selgere og promotører på en og samme tid. Dette utdypes nærmere i kapittel 2.3.4 om kulturentreprenøren.

Kunstentreprenøren

I denne oppgaven defineres kunstentreprenøren som en som oppdager og jakter på nye ideer og hvordan anvende et mangfold av kunstneriske uttrykk og organisatoriske former som fremkomstmiddel for å uttrykke og formidle ideene til publikum (Scherdin & Zander, 2011, s. 3). I kapittel 2.3.5 redegjøres det for kunstentreprenøren.

Den sosiokulturelle entreprenøren

Med den sosiokulturelle entreprenøren menes individer som jobber ut ifra en sosial utfordring, og jobber med å løse de aktuelle utfordringene gjennom kunst, eller bruker det sosiale problemet som fundament for deres kunstneriske prosjekter (Birnkraut, 2018, s.175). Vi utdyper dette nærmere i kapittel 2.3.6.

Kunstneren

Kunstneren er individer som er skapende eller utøvende, i en tolkende estetisk virksomhet, for eksempel dans, musikk, litteratur og billedkunst (Store norske leksikon, 2018). I denne oppgaven plasseres begrepet under den kreative utøveren. Dette utdypes nærmere i kapittel 1.1.2.

Den kreative utøveren

Begrepet brukes i denne oppgaven om individer som driver enkeltpersonforetak innen bransjene billedkunst, kunsthåndverk, scenekunst og musikk. Det er et krav at utvalget vårt er profesjonelle. Det krever kunstutdanning på bachelor- og masternivå eller at de kan vise til profesjonell kunstnerisk aktivitet og høyt faglig nivå. I denne oppgaven har vi valgt å bruke begrepet *kreative utøvere* om vårt utvalg.

Business Model Canvas

Begrepet defineres i likhet med Osterwalder & Pigneur (2010) forretningsmodell canvas som visualisere logikken i hvordan en virksomhet skaper, leverer og holder på verdier. Canvaset er et praktisk verktøy for å tydeliggjøre og planlegge mulighetene og utviklingspotensialet til en virksomhet. Dette utdypes nærmere i kapittel 2.2. Ni elementer i canvaset kan anvendes som verktøy for å bevisstgjøre egen forretningsstrategi. Gjennom bevisstgjøring er det mulig å skape virksomheter som leverer og holder på verdi i tillegg til å opprettholde kundeverdiene over tid (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Forretningsmodell

En forretningsmodell beskriver eksplisitt eller implisitt hvordan en virksomhet utøver sin praksis (Teece, 2009, s. 172). Dette utdypes nærmere i kapittel 2.1.

Økonomisk levedyktighet

Dette er et suksesskriterium for å kunne leve av kunsten med positive nettovirkninger. Det vil si at virksomheten går rundt uten at de negative tallene blir større en de positive tallene og at den kreative utøveren ikke trenger andre jobber for å klare seg økonomisk. Inntekt fra støtteordninger regnes som fra den kreative virksomheten.

1.7 Oppbygging av oppgaven

I neste kapittel redegjøres det for litteratur av etablert teori som er relevant for å belyse problemstillingen (kapittel 2). Deretter redegjør vi for oppgavens metodevalg (kapittel 3). Deretter presenteres de empiriske funnene (kapittel 4). Så følger diskusjon med utgangspunkt i funnene fra foregående kapittel (kapittel 5). Til slutt oppsummeres oppgavens funn gjennom en overordnet konklusjon i tillegg til vurderinger av implikasjoner, svakheter ved oppgaven og anbefalinger til videre forskning (kapittel 6).

KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK

2.1 Innledning

Kapittel 2 gir en litteraturgjennomgang av etablert teori og redegjør for tidligere forskning som er relevant for å belyse problemstillingen. Kapittelet er delt inn i to deler som begge er viktig for å svare på oppgavens problemstilling og to forskningsspørsmål. Først introduserer vi kort hva en forretningsmodell er og vår tilnærming til den (2.1). Videre redegjør vi for Osterwalder og Pigneurs forretningsmodell (2.2) og åtte deler av canvas (2.2.2 - 2.2.9). Avslutningsvis drøfter vi seks aspekter av entreprenørskapsteori for å plassere den kreative utøveren i et entreprenørskapsperspektiv (2.3). Helt til slutt oppsummerer vi kapittelet (2.4).

Alle virksomheter har en forretningsmodell eller strategi, enten den er eksplisitt eller implisitt. Osterwalder og Pigneur (2010) beskriver en «forretningsmodell» som at den beskriver hvordan en organisasjon skaper, leverer og holder på verdier. Det er denne forståelsen av «forretningsmodell» vi bruker i oppgaven. Drucker (1994) mener i likhet med Osterwalder og Pigneur at enhver organisasjon, enten det er en forretningsorientert virksomhet eller ikke, har antagelser om hva virksomheten representerer (Drucker, 1994). En forretningsmodell er kraftfull, ifølge Drucker, dersom den er tydelig, konsistent og fokusert. I kapittel 5 redegjøres for om oppgavens utvalgte kreative utøvere har en så tydelig, konsistent og fokusert forretningsmodell som Drucker beskriver er viktig for suksess.

Forretningsmodell brukes særlig av oppstartsbedrifter som et praktisk verktøy, men anvendes også i utstrakt grad av ledere i etablerte virksomheter til å vurdere og videreutvikle utviklingspotensialet til virksomheten. Før vi hadde gjennomført intervjuene antok vi at mange kreative utøvere som driver for seg selv, ikke har en forretningsmodell. Denne antagelsen viste seg å bli avkreftet, ut fra funnene presentert i kapittel 4). Osterwalder og Pigneurs canvas anså vi derfor særlig relevant for å belyse utøvernes bevissthet til forretningsmodellen både eksplisitt og implisitt.

Vi redegjør for sammenhengen mellom de kreative utøverne sin bevissthet til egen forretningsmodell og entreprenørskap. Så vidt vi kan se, finnes ingen norsk forskning på sammenhengen mellom økonomisk levedyktighet og bruken av forretningsmodell hos kreative utøvere. Til tross for at forretningsmodeller har avgjørende betydning for å oppnå økonomisk levedyktighet, er begrep relativt lite brukt innen kunst- og kulturfeltet. Rodriguez (2016, s. 12) påstår at for mange kreative utøvere er begrepet fortsatt vagt og uklart. Før gjennomføringen av intervjuene, antok vi at begrepet forretningsmodell oppfattes slik også blant kreative utøvere i Norge. Denne antagelsen viste seg å ikke stemme for deler av utvalget (se kapittel 4).

2.2 Osterwalder og Pigneurs forretningsmodell

2.2.1 Innledning

Osterwalder og Pigneurs canvas er et visuelt rammeverk (se tabell 2.1). Vi presenterer åtte av ni elementer i Osterwalder og Pigneur canvas og relaterer forretningsmodellen til oppgavens kreative utøvere. Osterwalder og Pigneurs forretningsmodell brukes som utgangspunkt for å formulere spørsmål til intervjuguiden (vedlegg 1). Gjennom intervjuene kartlegger vi hvordan de kreative utøverne forholder seg til de åtte elementene i Osterwalder og Pigneurs forretningsmodell.

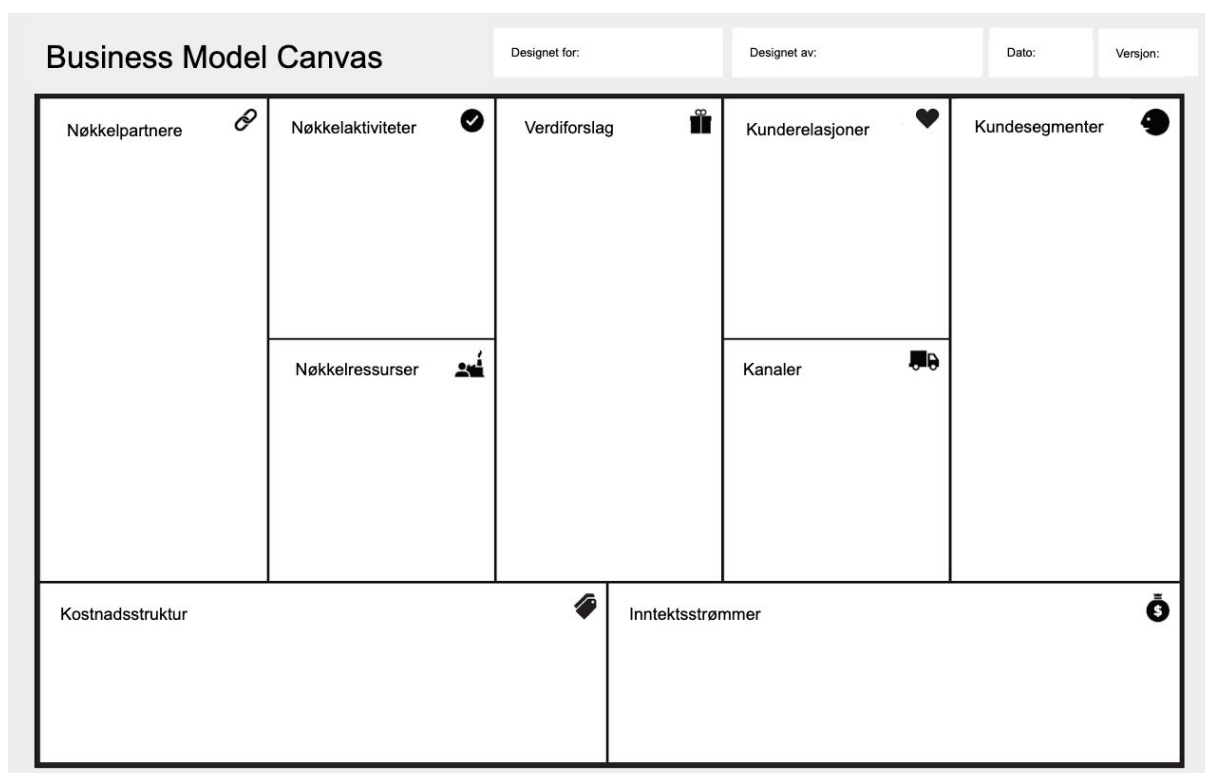
Vi bruker Osterwalder og Pigneurs rammeverk fordi det er et velbrukt verktøy for å fastlegge en virksomhets kjerneverdier. I tillegg anvender vi innimellom relevant tilleggsmateriale fra publikasjonen Rodriguez (2016) som skriver om forretningsmodell og kunstnere som er midt i målgruppen til denne oppgaven.

Under er verdier vi kartlegger for å gi svar på problemstillingen vår om hvordan kreative utøvere oppnår økonomisk levedyktighet.

I det følgende utdyper vi nærmere åtte av ni elementer i Osterwalder og Pigneurs rammeverk. Dette er *kunderelasjoner* (2.2.2), *kundesegmenter* (2.2.3), *verdiløftet* (2.2.4), *kanaler* (2.2.5), *inntektsstrøm* (2.2.6), *nøkkelaktiviteter* (2.2.7), *nøkkelpartnere* (2.2.8), *nøkkelressurser* (2.2.9).

Vi har utelatt *kostnadsstruktur* fordi vi ikke har som mål å kartlegge faste- og variable kostnader. Dette er heller ikke relevant for å gi svar på oppgavens problemstilling ettersom kreative utøvere har minimale faste kostnader i forbindelse med den daglige driften. Ifølge Leadbeater og Oakley (1999) har faste kostnader liten innvirkning på oppnåelsen av økonomisk levedyktighet for kreative utøvere. I tillegg har informantene kun seg selv sysselsatt i sin virksomhet og har dermed ingen andre lønnskostnader. Kostnadene de eventuelt har, innvirker i liten grad på økonomisk levedyktighet, da det som oftest dreier seg om leieutgifter. Ifølge Leadbeater og Oakley (1999) driver kreative utøvere ofte virksomheten sin hjemmefra eller i co-working møteplasser og for eksempel musikere og scenekunstnere har ofte få kostnader i forbindelse med selve driften.

Tabell 2.1: Forretningsmodellcanvaset (Strategyzer, 2019)



2.2.2 Verdiløftet

Verdiløftet er årsaken til at kundene går til en virksomhet fremfor en annen. Det formidler hvordan virksomheten løser et problem eller fyller et behov hos kunden (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 22). Tjenestene eller produktene skaper verdi for et spesifikt kundesegment. Et velformulert verdiløfte er essensielt for enhver forretningsmodell. Uansett sektor, om det gjelder ideelle organisasjoner, kreative utøvere eller store virksomheter, så er de alle avhengig av et tydelig verdiløfte. Verdiløftet er viktig for en virksomhets suksess og oppsummerer alle komponentene i en forretningsmodell. Noen verdiløfter kan være innovative og representere noe nytt, for eksempel et banebrytende produkt. Andre verdiløfter kan minne om eksisterende produkter på markedet, bare med ekstra funksjoner og kvaliteter.

For den kreative utøveren sin virksomhet kan et verdiløfte være en liste med nøkkelegenskaper eller fordeler. Det kan for eksempel også være en beskrivelse av hvorfor det du leverer er viktig for en viss målgruppe, som for eksempel hvorfor tilhørere drar på en konsert, eller hvorfor et offentlig finansieringsorgan beslutter å finansiere et prosjekt fremfor et annet. Verdiløftet er på mange måter et løfte om den verdien som vil bli levert og opplevd av virksomhetens interessenter (Rodriguez, 2016, s. 14).

Før intervjuene ble gjennomført antok vi at verdiløftet til de kreative utøverne vil variere i stor grad basert på hvilket felt de opererer i. Derfor er verdiløftet viktig å kartlegge i tillegg til at det er en viktig komponent for å belyse problemstillingen vår.

2.2.3 Kundesegmenter

Kundesegmenter er grupper med mennesker eller organisasjoner som gir mening for virksomheten å nå ut til. Et kundesegment kan fastsettes ved å vurdere mennesker eller organisasjoner sine behov, interesser, adferd, livsstil, eller andre faktorer som man imøtekommer. Et mer folkelig begrep enn kundesegmenter er trolig «målgrupper». Vi anvender målgruppe i intervjuguiden for at informantene lettere skal oppfatte meningsinnholdet. Tradisjonelt har kunstpublikummet tre hovedmotivasjoner: Underholdning, personlig vekst og sosial deltagelse (Rodriguez, 2016, s. 14). Forretningsmodellen bygges opp omkring en solid forståelse av konkrete kundebehov

(Osterwalder & Pigneur, 2010, s.20). Kundesegmenter utgjør kjernen i en forretningsmodell og uten (lønnsomme) kunder kan ingen virksomhet overleve lenge (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20). I oppgaven har vi inkludert kundesegment for å forstå hvem den kreative utøveren skaper kunstuttrykket for og i hvilken grad de er bevisst hvem mottakeren er. Å være bevisst målgruppen for sin kreative virksomhet, kan også være med på å øke inntjeningen og graden av levedyktighet på sikt.

2.2.4 Kanaler

Kanalene beskriver hvordan en virksomhet kommuniserer med og når ut til kundesegmentene sine for å levere et verdiløfte. Kanalene fyller atskillige funksjoner, alt fra kommunikasjons-, distribusjons- og kjøpskanaler, og er med å øke kundenes oppmerksomhet om en virksomhets produkter og tjenester. Osterwalder og Pigneur (2010, s. 27) skiller mellom eide kanaler og partner kanaler. For de kreative utøverne anvendes ofte en blanding av flere ulike kjøpskanaler for å distribuere produktet eller tjenestene sine. For å få tjenestene eller produktene ut på markedet, er det viktig å finne de rette kombinasjonene av kanaler for å nå kunden lettest. Den kreative skapelsesprosessen er ofte et foretrukket fokus, derfor kan det være lurt å ta i bruk kanaler som passer med egen uttrykksform og målgruppe. Det å integrere de rette kanalene og finne anvendelsesområder for et utvalg kanaler, er grunnlaget for hvordan oppnå gode kundeopplevelser og øke inntektene. Vi har valgt å inkludere elementet *kanaler* for å kartlegge om kreative utøvere lettere oppnår økonomisk levedyktighet gjennom å inneha flere kanaler for å nå sine kunder og gjennom å ha flere kjøpskanaler.

2.2.5 Kunderelasjoner

En virksomhet bør vurdere hva slags relasjon den foretrekker å ha til hvert kundesegment. Relasjonene kan si noe om de ulike kundenes forventninger til hvordan virksomheten etablerer og opprettholder kontakt og relasjonene som allerede er etablert. Videre tydeliggjør kundeforholdet hvordan relasjonen til kunden integreres med resten av forretningsmodellen (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 28). I bransjer innad i kulturnæringen spiller nettverk og relasjoner en viktig rolle som i så mange andre næringer, er det av stor betydning at de kreative utøverne har tenkt gjennom hvordan de forholder seg til kundene sine og opprettholder kontakt kontinuerlig. Flere kunder i bransjen vil også kunne gi ytterligere oppdrag eller salg siden de ofte er tilknyttet ulike prosjekter. Det kan for eksempel være

gjennom nyhetsbrev før utstillinger, oppfølging av kunden etter endt prosjekt og anvendelsen av sosiale medier for å komme tettere på eksisterende og potensielle kunder. I kapittel 5.2.2 vurderes hvilken bevissthet de kreative utøverne har til blant annet kunderelasjonene og forskjellene på dette mellom utvalgene våre.

2.2.6 Nøkkelressurser

Nøkkelressursene beskriver de viktigste verdiene for at forretningsmodellen skal fungere. Ressursene kan være fysiske, økonomiske, immaterielle eller menneskelige (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 34). De fysiske ressursene sier noe om viktigheten av for eksempel lokaler for å kunne ivareta produksjonen, mens de immaterielle tar for seg for eksempel varemerker. Varemerke og opphavsrettigheter kan være viktige for utvalget i denne oppgaven og Osterwalder og Pigneur påstår ressursene kan skape stor verdi om det lykkes. Økonomiske ressurser i form av stipender og støtteordninger er sentralt fordi mange kreative utøvere anvender seg av dette. De menneskelige ressursene er den kreative utøveren selv og hva den enkelte innehar av kunnskap. Osterwalder og Pigneur tydeliggjør menneskelig kompetanse som spesielt viktig i kreative bransjer (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 35).

2.2.7 Nøkkelaktiviteter

I likhet med nøkkelressurser, så varierer nøkkelaktivitetene basert på hva slags forretningsmodell virksomheten har. Nøkkelaktivitetene forklarer de viktigste aktivitetene en virksomhet må foreta seg for å få forretningsmodellen til å fungere. Enhver forretningsmodell trenger en rekke nøkkelaktiviteter for å kunne drifte virksomheten lønnsomt (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 36).

2.2.8 Nøkkelpartnere

Nøkkelpartnere sier noe om nettverket av leverandører eller bekjenskaper som får forretningsmodellen til å fungere (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 38).

Det er flere grunner til at virksomheter inngår partnerskap og bygger allianser. Å skape allianser kan være lønnsomt for å få mest mulig ut av forretningsmodellene sine, det reduserer risiko eller er med på å skaffe ressurser. Nøkkelpartnerne kan ta form som strategiske allianser mellom ikke-konkurrenter, eller det kan være strategiske partnerskap mellom

konkurrenter. Andre ganger kan nøkkelpartnere føre til samforetak, hvor man utvikler nye virksomheter sammen. I kapittel 4 vil vi kunne få svar på i hvilken grad nøkkelpartnere er viktig for vårt utvalg. Osterwalder og Pigneur indikerer og at det er viktig å være bevisst kjøper-leverandør-relasjoner for å sikre forutsigbare forsyninger, (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 38) for de færreste eier alle ressursene eller utfører alle aktivitetene som beskrives i forretningsmodellen. Vi drøfter hvordan vårt utvalg relaterer egen drift og samarbeid i kapittel 5.2.2.

2.2.9 Inntektsstrømmer & økonomisk levedyktighet

Inntektsstrømmen sier noe om måten en virksomhet tjener penger på eller hvordan den fanger verdi, slik at foretaket kan fortsette å produsere arbeider og visjon (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 30). Virksomheten bør alltid spørre seg: Hvilken verdi er hvert kundesegment egentlig villig til å betale for? Hvis virksomheten finner svaret på dette kan den generere en eller flere inntektsstrømmer fra hvert kundesegment (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 30). Det kan være viktig å se nærmere på hva kunden betaler for i dag og på hvilken måte hver inntektsstrøm bidrar til den totale inntekten. Inntektsstrømmer kan genereres på mange ulike måter. Tradisjonelt har kreative utøvere hatt sine måter å skaffe ressurser. Noen av de vanligste er:

1. Offentlig finansiering
2. Donasjoner
3. Frivillig arbeid
4. Delfinansiering fra støttespillere
5. Crowd-funding
6. Timebanking

Det viser seg at det er mer og mer vanlig for kreative utøvere og for ideelle organisasjoner å adoptere inntektsstrømmer fra næringslivet (Rodriguez, 2016, s. 16). For denne oppgaven legger vi til grunn en forståelse av økonomisk levedyktighet som suksesskriterium for å kunne leve av kunsten med positive nettovirkninger uten å ta deltidsjobber som går på bekostning av det kreative virket. Derimot, hvis utøveren har småjobber som er relatert til sitt

fag og uttrykksform eller har skaffet støtte i form av stipend, har vi definert virksomheten som økonomisk levedyktig.

I likhet med vanlige entreprenører er den kreative utøveren avhengig av å ha inntekter i oppstartsfasen, det vil si før de har bygget seg opp et navn og renommé der de kommer til et punkt hvor de lettere får solgt sine arbeider og regelmessig genererer oppdrag. I en utredelse av kunstnerøkonomi skrevet av Norske Billedkunstnere (Skarstein & Tidsel, 2014, s. 5) kommer det fram at dersom en kunstner skal oppnå anerkjennelse i feltet, som igjen gir salgsinntekter, er det nødvendig å utvikle kunstnerskapet over svært lang tid. Inntektsstrømmer er viktig i denne oppgaven for å se på hva forskjellene er i utvalget vårt mellom de som lever av kunsten og de som er avhengig av andre småjobber.

2.3 Former for entreprenørskap

2.3.1 Innledning

I det følgende redegjør vi for fem former for entreprenørskap og forsøker å kartlegge kreative utøvers tilnærming til entreprenørskap. Vi skriver om et utvalg entreprenørskpslitteratur. Formene for entreprenørskap som presentert under er entreprenøren (2.3.2), den sosiale entreprenøren (2.3.3), kulturentreprenøren (2.3.4), kunstentreprenøren (2.3.5) og den sosiokulturelle entreprenøren (2.3.6).

Vi mener de fem formene for entreprenørskap er relevant for å svare på forskningsspørsmål 1; *hva er kreative utøvers tilnærming til entreprenørskap?* Teorien i dette kapittelet vil også bidra til å svare på oppgavens problemstilling: *Hvordan oppnår kreative utøvere økonomisk levedyktighet?* Før vi gjennomførte intervjuene mistenkte vi at kreative utøvere ikke nødvendigvis definerer seg selv som verken kulturentreprenør eller annen form for entreprenør. Et utvalg kreative utøvers tilnærming til entreprenørskap redegjør vi for i kapittel 5.2.1.

2.3.2 Entreprenøren

Schumpeter foreslår en definisjon allerede i 1954 hvor entreprenøren defineres som en som skaper noe nytt og innovativt (Schumpeter, 1954). Betydningen av ordet entreprenørskap

kommer av det franske ordet *entreprendre* som vil si å sette i gang, gi seg i kast med. Det beskriver en person som er proaktiv og får ting gjort. Schumpeter påstår også at entreprenørskap har økonomisk vinning som et hovedmål og fremlegger nyskapning som en viktig komponent på ulike områder i samfunnet som politikk og kunst (Swedburg, 2013).

Det tradisjonelle synet på entreprenøren støtter synspunktet om *entreprenøren* som en fastsatt identitet. En av definisjonene er som Shane og Venkataraman (2000) beskriver «en person som gjenkjenner og handler for å utnytte en mulighet». Entreprenøren kjennetegnes ved at de skaper noe nytt som er basert på deres egne ideer og hvordan ideene kan brukes til å dekke eksisterende behov og løse eksisterende problemer på bedre måter enn det dagens løsninger gjør.

I denne oppgaven er vi også interessert i den menneskelige dimensjonen til entreprenøren, den sosiale konteksten hvor de arbeider, omsetter og praktiserer kunstuttrykket sitt. Dette fører oss i retning av entreprenøren som Rae (2007) representerer. Rae fokuserer på entreprenørskap som en læringsprosess. I stedet for å se på entreprenøren som en satt identitet og profitør av økonomisk vekst utforsker den en mulighet. Ved å relatere egenskaper til personlige (individuelle eller gruppe) interesser og mål, kan en mulighet realiseres gjennom planlegging og handling for til slutt å bli realisert (Rae, 2007, s. 9). Denne dynamiske tilnærmingen til entreprenørskap er et spørsmål om grad i motsetning til en «væren» eller «ikke væren». Fordi vi er opptatt av å forstå de kreative utøvernes omstendigheter og hvordan de skaper muligheter gjennom sitt kreative virke er vi interessert i å se på sammenhengen mellom de kreative utøverne og Raes definisjon av entreprenøren.

2.3.3 Den sosiale entreprenøren

Sosial entreprenøren skiller seg fra den tradisjonelle entreprenøren ved å ha et mål om å gjøre en endring for andre enn seg selv. De er alltid drevet av et slikt mål i første rekke, før fokuset på økonomisk vinning. Målrelatert innvirkning på resultatet er det sentrale kriteriet, ikke økonomisk vinning. Økonomisk vinning for en sosial entreprenør beskriver Dees er kun et verktøy for å nå sluttmålet i motsetning til den tradisjonelle entreprenøren der økonomisk vinning er måten verdiskapning oftest blir målt (Dees, 1998, s. 6).

Sosial entreprenøren gjør endringer, og skaper nye kombinasjoner av mennesker og ressurser som signifikant forbedrer samfunnets evne til å løse problemer (Dees, 2007). Ifølge Leadbeater og Oakley (1999) skaper sosial entreprenører offentlig verdi, de forfølger nye muligheter, innoverer og tilpasser seg, er dristig handletere, utnytter ressurser de ikke kontrollerer, og viser en sterk følelse av ansvar (Leadbeater & Leadbeater, 1999) Leadbeater og Oakley (1999, s. 17) redegjør for kunst og kultur sin sentrale rolle i noen av de mest imponerende eksemplene av sosialt entreprenørskap i datidens London East End. Sosialt entreprenørskap har vært viktig å definere som del av denne oppgaven fordi sosial entreprenører har verdier som kan minne om den kreative utøveren. Dette kommer til uttrykk gjennom et mål om å generere inntekter for å oppfylle sine sosiale mål. I tillegg opplever sosial entreprenøren og den kreative utøveren en spenning mellom kommersiell levedyktighet og utførelsen av sosiale og kunstneriske oppdrag (Naudin, 2018, s. 17).

2.3.4 Kulturentreprenøren

Ordet kulturentreprenør er satt sammen av «kultur» og «entreprenør». Begge begrepene er viktige i denne oppgaven. Kulturentreprenøren er individer som er engasjert i kulturelt arbeid, hovedsakelig som mikro-entreprenører. De er selvstendig næringsdrivende, frilansere og eiere av små virksomheter (Naudin, 2018, s. 40). Kulturentreprenøren kjennetegner individer som ofte er produsenter, designere, selgere og promotører på en og samme tid. Som Leadbeater og Oakley (1999, s.11) påpeker passer de ikke inn i ryddige kategorier. Kulturentreprenørene lever for øvrig i en situasjon preget av stadig usikkerhet og endringer. Yrkeskarrieren fremstår som en serie av prosjekter, kontakter og ferdigheter og de arbeider dessuten heller i kreative fellesskap enn alene (Mangset & Røyseng 2009, s. 34) og satser mye på uformelle nettverk. Videre beskriver Mangset et. al (2009, s. 34) at kulturentreprenørene gjerne har et pragmatisk og ambivalent forhold til markedet.

Kulturentreprenørene antas, som de sosiale entreprenørene, å være mindre opptatt av fortjeneste og marked enn de klassiske entreprenørene (Naudin, 2018, s. 40). En antagelse som vi vil se nærmere på i analysedelen av oppgaven. Kulturentreprenørene har i tillegg startet virksomheter som dekker kulturelle behov hos andre mennesker. Kulturelle behov handler om å engasjere seg i noe og muligheten til å ha kulturelle og kunstneriske opplevelser i livet, selv om dette ikke alltid resulterer i økonomisk kapital (Naudin, 2018, s. 40).

Leadbeater og Oakley (1999) påpeker at kulturentreprenørene ikke nødvendigvis har ambisjoner om forretningsmessig vekst. De vil nemlig ikke sette sin uavhengighet og kreativitet på spill.

I likhet med Leadbeater og Oakley (1999) stiller Anne-Britt Gran (2015) seg spørrende til begrepet kulturentreprenør i innlegget *Entreprenør-fetisjisme*. Hun skriver at det er vanskelig å forstå hvorfor kultursektoren skal ha et entreprenørskapspotensial på bakgrunn av at de er kategorisert som de minst interesserte i ren forretningsutvikling og økonomisk vinning, påstår hun med bakgrunn i både i entreprenørskapshistoren og entreprenørskapsteori. Hun stiller seg og spørsmålet om kunstneren heller ligner mer oppfinneren enn på den klassiske entreprenøren og stiller seg spørsmål om det ikke er de ulike management- og produsent yrkene som innehar entreprenørens rolle i kulturlivet.

«En kan også si at kulturentreprenøren plasserer seg i spenningsfeltet mellom to atskilte felt eller verdisfærer, eller i spenningsfeltet mellom kunstner- og entreprenørrollen, mellom den karismatiske kunstneren og den klassiske entreprenøren.» - Mangset et. al (2009, s. 35)

Tradisjonelt har man gått ut fra at det har foreligget en grunnleggende motsetning mellom den tradisjonelle kunstneren og den tradisjonelle entreprenøren, at de har tilhørt to atskilte verdisfærer preget av grunnleggende forskjellige logikker (Mangset et. al, 2009, s. 36). Det er imidlertid grunn til å merke seg at det også finnes noen klare likhetstrekk mellom «entreprenøren» og «kunstneren»: De er begge brennende opptatt av nyskaping. Både kreative utøveren og entreprenøren er som regel utsatt for høy risiko. Begge utsettes for ubønhørlig seleksjon, og oftest er begge sterkt motiverte for sitt yrke (Mangset et. al, 2009, s. 36). Vi er av samme oppfatning som Mangset et. al (2009, s. 45) at begrepet «kulturentreprenør» er mangetydig og vanskelig å avgrense, spesielt i norsk kontekst hvor det også per i dag er gjort lite forskning på feltet.

2.3.5 Kunstentreprenøren

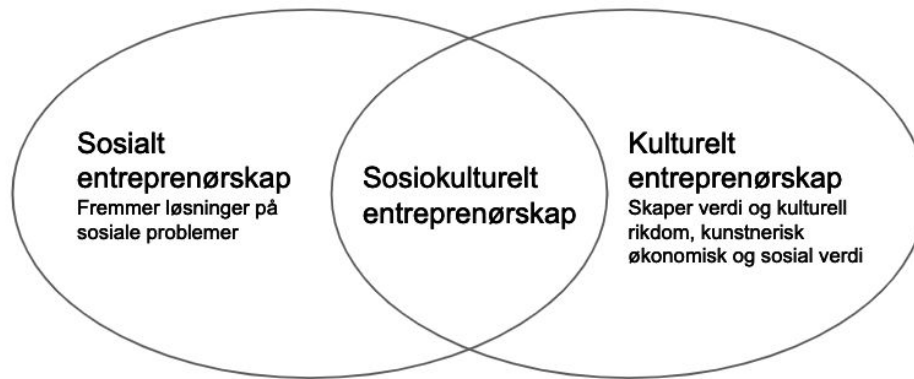
I de fleste tilfeller assosieres terminologien entreprenørskap med oppdagelsen av og jakten på nye forretningsmuligheter gjennom en bedrift (Shane & Venkataraman, 2000). I kunstens

verden handler entreprenørskap om oppdagelsen og jakten på nye ideer og hvordan anvende et mangfold av kunstneriske uttrykk og organisatoriske former som fremkomstmiddel for å uttrykke og formidle ideene til publikum (Scherdin et. al, 2011, s. 3). Kunstnerisk arbeid handler også om introduksjonen av nyhet, som har vært sentral i entreprenørskaplitteraturen (Schumpeter, 1954). Scherdin et. al (2011, s. 4) beskriver kunstentreprenøren ved å se på sammenhengen mellom tre ulike hendelser: (1) Kunstentreprenøren opprettholder et særegent fokus på kreativitet og produksjon av nyhet. (2) Nye ideer og konsepter er koblet fra umiddelbar bruks- eller fortjeneste motiver. (3) kunstnerens kommunikasjon og overbevisende innsats må hvile på andre mål enn på praktisk nytte av potensialet for profitt (Scherdin et. al, 2011, s. 4). Dette leder oss videre til at det er en distinkt forskjell mellom kulturentreprenøren's og kunstentreprenøren's fokusområde. Kulturentreprenøren har et hovedfokus på kulturell endring i samfunnet, i motsetning til kunstentreprenøren som setter den kunstneriske prosessen først.

2.3.6 Den sosiokulturelle entreprenøren

Nylig ble det gjennomført en studie av Birnkraut 2018, hvor det ble gjort kvalitative intervjuer av entreprenører i det sosiale feltet og de fikk spørsmål om de ville plassere arbeidet sitt i en av kategoriene; sosialentreprenørskap eller kulturentreprenørskap. Studien åpnet opp for utviklingen av en ny teori som omfatter skjæringspunktet mellom arbeidet til den sosial- og kulturentreprenøren. I følge denne teorien kan vi nå definere den såkalte «sosiokulturelle entreprenøren». Den sosiokulturelle entreprenøren har, så langt vi vet, ikke vært forsket på her i Norge. Sosiale entreprenører har sitt hovedfokus på å løse sosiale utfordringer, mens kulturentreprenører setter kunstneriske verdier foran andre verdier. Teorien til Birnkraut setter spørsmål ved virksomheter som kombinerer kunst og entreprenørskap og bruker da begrepet «sosiokulturelt entreprenørskap» om entreprenører som gjør som følgende: Bruker sosialt entreprenørskap og kunst som virkemiddel for å løse et sosialt problem eller bruker det sosiale problemet som fundament for deres kunstneriske prosjekter. I andre tilfeller øker sosiokulturelle entreprenører bevisstheten for kulturelle praksiser i sosiale miljøer og for sosiale problemer i kunstneriske miljøer (Birnkraut, 2018, s. 175).

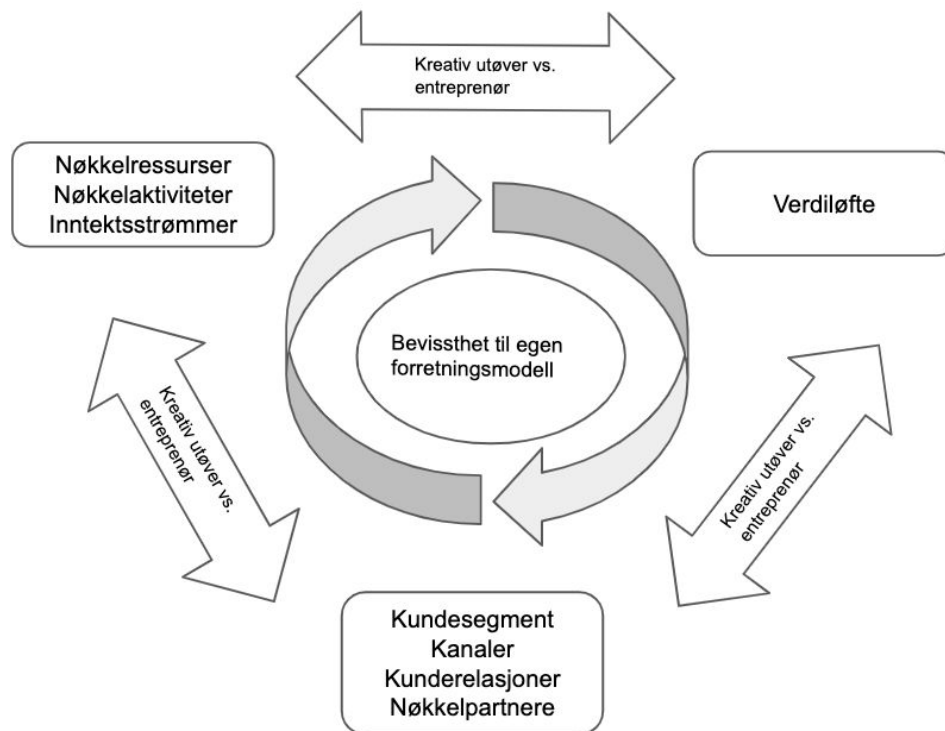
Tabell 2.2: Den sosiokulturelle entreprenøren (Birnkraut, 2018, s. 175)



2.4 Oppsummering

I kapittel 3 vil forskningsspørsmålene bli vitenskapelig testet gjennom empirien. Hvordan spørsmålene henger sammen med teorien og skal besvare problemstillingen vår kan oppsummeres i følgende konseptuelle modell:

Tabell 2.3: Konseptuell modell som viser hvordan teorien og empirien skal besvare problemstillingen vår.



KAPITTEL 3: METODEDETILNÆRMING

3.1 Innledning

I dette kapitlet introduserer og begrunner vi oppgavens valg av forskningsmetode. Deretter redegjør vi for utvalg og rekruttering (3.2). Videre redegjør vi for fremgangsmåten for datainnsamlingen (3.3) og hvordan dataene analyseres redegjøres inngående i neste kapittel (3.4). Avslutningsvis drøftes metodevalgets begrensninger og svakheter (3.5).

Oppgavens metodetilnærming baserer seg på et kvalitativt forskningsdesign som har resultert i 29 semistrukturerte intervjuer. En kvalitativ tilnærming ble valgt for å svare på problemstillingen: *Hvordan oppnår kreative utøvere økonomisk levedyktighet?*

Bakgrunnen for valg av en kvalitativ tilnærming er at vi ville studere spesielle kjennetegn og egenskaper ved den kreative utøveren. Kvalitative intervjuer egner seg godt for å kartlegge detaljert og nyansert informasjon som i denne oppgaven er viktig. Vi ville innhente et kvalitativt datagrunnlag for å tilstrekkelig å besvare problemstillingen vår. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig i tilfeller der en skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, som er lite forsket på og når vi undersøker fenomener vi har som mål å forstå grundig (Johannessen, et. al, 2011, s. 36). Som presentert i kapittel 1.2 er fagfeltet vi har valgt å studere lite forsket på og vi ønsket med metodevalget å fordype oss i fenomenene relatert til hvordan kreative utøvere oppnår økonomisk levedyktighet.

Studien har en fenomenologisk tilnærming som innebærer å utforske og beskrive mennesker for å forstå deres erfaringer til et fenomen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 86). Ifølge Johannessen (2011, s. 87) er kjernen i fenomenologi at man må forstå mennesket for å forstå verden. Dette samsvarer med målet vårt om å få økt forståelse av og innsikt i informantenes hverdagsverden.

Vi har valgt kvalitative intervjuer som metode for å innhente detaljerte data om de kreative utøvernes erfaringer om å drive egen virksomhet, for å forstå deres bevissthet til egen

forretningsmodell og tilnærming til entreprenørskap. Undersøkelsen baserer seg på et deskriptivt design, også kalt beskrivende design. Behovet for en kombinasjon av dype beskrivelser av fenomenet vi forsker på og en tydelig problemstilling gjorde at vi baserer oppgaven på et deskriptivt design. Forutsetningen for at vi anvender et deskriptivt design er fordi vi har en klar definert problemstilling og en tydelig formening om hvilke variabler og begreper som beskriver fenomenet vi tar tak i. Videre har vi og formulert relativt klare hypoteser om hvordan variablene og begrepene påvirker hverandre. Vi har og et tydelig definert utvalg (Sander, 2019).

3.2 Utvalg og rekruttering

3.2.1 Utvalg

Utvalget som er blitt gjort vil i stor grad bestemme hvilken informasjon som samles inn. For denne oppgaven valgte vi å kontakte intervjuobjekter fra en kriteriebasert utvelgelse. Det ble derfor viktig å foreta strategiske valg mellom de satte kriteriene og i forkant sørge for at riktige intervjuobjekter ble samlet inn til studien vår (Johannessen, et. al, 2011, s. 107).

Et av kriteriene for datainnsamlingen var å skaffe intervjuobjekter som har erfaring med å drifte enkeltpersonforetak som kreativ utøver i en periode innenfor tre til ti år. Dette utvalgskriteriet ble satt for å skaffe et datagrunnlag fra utøvere som har gjort seg erfaringer med å drifte og leve av sin uttrykksform. Den nedre grensen på tre år ble satt for at virksomheten skal være gjennom de første tre kritiske leveårene. Data fra Statistisk sentralbyrå viser at en stor prosentandel av alle nystartede virksomheter dukker under. Av 46 910 nyetablerte foretak i Norge i 2011 var kun 36,3% operative tre år senere (Statistisk sentralbyrå, 2019). Den øvre grensen har vi satt for å begrense utvalgsstørrelsen. Vi er klar over at dette er et stort utvalg og at det store spennet gir ulik grad av erfaring som igjen kan påvirke resultatene. Vi har likevel vært bevisst å innhente et representativt utvalg slik at hele tidsaspektet ble representert.

I tillegg har et annet utvalgskriterie vært å skaffe intervjuobjekter i alderen 25-45 år, dette for å skaffe både erfaringer fra den nye generasjonen kreative utøvere, som har vokst opp under

påvirkningen av teknologiens fremvekst og de som har vært aktive både før og etter fremveksten. Vi har i tillegg vært bevisste på å sikre en god kjønnsbalanse i utvalget vårt. For å begrense oppgavens omfang i form av kreative utøvere har vi gjort et utvalg for denne oppgaven og tar vi for oss bransjene: *musikere, scenekunstnere, kunsthåndverkere og billedkunstnere*. Musikere innebærer dj, produsenter, sangere/rappere og klassiske utøvere mens scenekunstnere består av dansere, koreografer og skuespillere. Kunsthåndverkere består av keramikk, metall- og lærarbeidere, grafikere og tekstilkunstnere mens billedkunstnere innebærer installasjonskunstnere, fotografer, malere, tegnere og videokunstnere. Utvalget er avgrenset til kreative utøvere med tilholdssted i Oslo. Flere i utvalget jobber også nasjonalt og internasjonalt.

For å sikre et representativt utvalg på bakgrunn av problemstillingens karakter om økonomisk levedyktighet, forsøkte vi å velge ut kreative utøvere vi på forhånd visste var økonomisk levedyktige eller ikke for å kunne belyse begge kategoriene.

Ettersom vi har med fire bransjer i denne oppgaven har vi valgt å inkludere et større antall intervjuobjekter for å få et variert meningsinnhold representert innen hver bransje. Vi har derimot ikke et stort utvalg innen hver bransje for å kunne bekrefte eller avkrefte funn. På bakgrunn av dette har vi avgrenset oppgavens fokusområde ved ikke gå i dybden av å analysere forskjellene mellom de ulike bransjene utvalget er hentet fra.

De overordnede kriteriene for utvalget er presentert i tabellen under.

Tabell 3.1: Utvalgskriterier

<i>Kriterier</i>	<i>Beskrivelse og begrunnelse</i>
Kreativ utøver	Han/hun må ha et kreativt virke/håndverk som utøves i praksis og hvor det kunstneriske uttrykket blir formidlet til publikum. Det er et krav at utvalget vårt er profesjonelle. Herunder kunstutdanning på bachelor- og masternivå, eller kunne vise til kunstnerisk aktivitet og høyt faglig nivå.
Registrert med enkeltpersonforetak	Kreativ utøver må ha sittet med hovedansvar og gjort erfaringer basert på valg og beslutninger. Videre kan han/hun uttale seg om erfaringer omkring forretningsmodellen. Derfor må den kreative utøveren være registrert med enkeltpersonforetak.

Størrelse	Kun enkeltpersonforetak er inkludert i studien for å begrense størrelsesforskjellene på virksomhetene.
Økonomisk levedyktighet	Utvalget skal inkludere et representativt utvalg for hver kategori når det gjelder økonomisk levedyktighet. Det betyr at utvalget skal være balansert mellom: de som lever fulltid av sitt kreative virke (salg, stipend og relevante jobber til yrket), og de som er avhengig av en eller flere småjobber ved siden av.
Stiftet mellom 2005-2015	Virksomheten må ha hatt 3-10 års erfaring som selvstendig næringsdrivende. Når virksomheten er ung skjer utvikling raskt og mange endringer tilknyttet vekst er til stede. I denne fasen kan det tilsi at virksomheter innehar en dynamisk tilnærming til forretningsmodeller (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 263) for å finne sin profil med uttrykket sitt.
Bransjekriterier for utvalget	Musikere (dj, produsenter, sangere/rappere og klassiske utøvere), scenekunstnere (dansere, koreografer og skuespillere), kunsthåndverkere (keramikere, metall- og lærarbeidere, grafikere og tekstilkunstnere) og billedkunstnere (installasjonskunstnere, fotografer, malere, tegnere og videokunstnere).
Kjønnsbalanse	Utvalget skal ha en balansert kjønnsbalanse for at kvinner og menn skal være representert i hver sektor.

3.2.2 Rekruttering

Etter å ha definert kriteriene for utvalget startet vi å skrive en liste med kreative utøvere innen bransjene musikk, scenekunst, billedkunst og kunsthåndverk som var innenfor kriteriene våre og derfor var aktuelle å intervju. Vi har 15 og 8 års erfaring innen bransjene musikk- og visuell kunst, på grunn av at vi har studert og drevet eget foretak innen de to bransjene. Vi skrev ned et bredt spekter av kreative utøvere som driver egen virksomhet innen hver av de fire bransjene. De som vi vet lever fulltid av det kreative virket og de som har andre småjobber ved siden av. Videre fikk vi en liste på 80 personer.

Utvalgsriteriene som vist i tabell 3.1 var utgangspunktet for en sorteringsprosess der vi hadde som mål å skaffe et utvalg som både var økonomisk- og ikke økonomisk levedyktig. I tillegg var det viktig å få et balansert utvalg intervjuobjekter fra de fire bransjene. Antall driftsår, størrelse og registrering i brønnøysundregisteret som enkeltpersonforetak var andre

kriterier. Til slutt satt vi igjen med 20 kreative utøvere. Utvelgelse av intervjuobjekter ble gjennomført i to faser. På bakgrunn av at vi har med fire bransjer i studien så vi behov for å styrke undersøkelsen ytterligere. Derfor valgte vi underveis å øke antallet intervjuobjekter til seks og syv intervjuobjekter i hver bransje. Fase to ble derfor lik den første. Vi gikk tilbake til utvalgskriteriene og sendte nye invitasjoner til vi totalt hadde økt antallet til 29 intervjuobjekter. Responsen var god 29 av 40 utøvere vi sendte forespørsel til var villig til å stille til intervju. Rekrutteringen foregikk ved personlig rekruttering der vi tok kontakt med informantene gjennom telefon, personlige meldinger eller via e-mail. Der presenterte vi oppgaven og formålet med studien. I tillegg informerte vi om viktige formaliteter som at studien ville bli anonymisert og at intervjuet ville ta 45 minutter å gjennomføre. Videre fremla vi et ønske om å intervju den kreative utøveren. Etter samtykke fra utøverne fastsatte vi intervjutidspunkt og sted for hvert enkelt intervjuobjekt. Alle intervjuobjektene har hatt en tilknytning til Oslo. Virksomhetens tilknytning til sted har derimot ikke satt begrensninger for undersøkelsens utvalg fordi sted ikke påvirker utvalgskriteriene.

Til slutt satt vi igjen med et endelig utvalg på 29 kreative utøvere fordelt på de fire bransjene musikere, scenekunstnere, kunsthåndverkere og billedkunstnere.

3.2.3 Rekrutteringsgrunnlagets profiler

Tabell 3.2: Oversikt over rekrutteringsgrunnlaget

Intervjuobjekt	Bransje	Uttrykksform	Lengde drift	Alder	Kjønn
1	Kunsthåndverk	Metallarbeid	3	29	Mann
2	Kunsthåndverk	Keramikk	3	31	Dame
3	Kunsthåndverk	Tekstil	3	29	Dame
4	Billedkunst	Tegning	3	30	Dame
5	Billedkunst	Multimedia	3	40	Dame
6	Billedkunst	Installasjonskunst	3	30	Mann
7	Scenekunst	Skuespill	6	31	Mann
8	Kunsthåndverk	Multimedia	3	30	Mann

9	Billedkunst	Maleri /fotografi	10	28	Mann
10	Musikk	Utøvende musiker	10	27	Dame
11	Musikk	Utøvende musiker	10	28	Dame
12	Kunsthåndverk	Skulptur/ tekstil	5	45	Dame
13	Billedkunst	Maleri	9	34	Mann
14	Kunsthåndverk	Keramikk	8	38	Dame
15	Musikk	Utøvende musiker	5	30	Dame
16	Scenekunst	Skuespiller/ regissør	5	29	Dame
17	Scenekunst	Skuespiller	4	28	Dame
18	Scenekunst	Danser	3	25	Dame
19	Musikk	Produsent	10	35	Mann
20	Scenekunst	Danser	10	38	Dame
21	Musikk	Utøvende musiker	10	33	Mann
22	Musikk	DJ	8	33	Dame
23	Musikk	DJ	5	27	Dame
24	Musikk	DJ	10	35	Dame
25	Billedkunst	Maler	6	32	Dame
26	Musikk	Utøvende musiker	7	28	Mann
27	Billedkunst	Fotograf	5	22	Mann
28	Billedkunst	Fotograf	6	27	Dame
29	Scenekunst	Danser	3	26	Dame

3.3 Gjennomføring av metoden

3.3.1 Innledning

I det følgende redegjør vi først for hvordan vi har gått fram for å klargjøre intervjuguiden (3.3.2). Deretter (3.3.3) skriver vi om andre forberedelser vi har gjort i forkant av intervjuene

i tillegg til gjennomføring og pretest av intervjuguiden. Avslutningsvis presenterer vi hvordan vi har gått fram for å gjennomføre intervjuene (3.3.4).

3.3.2 Utforming av intervjuguiden

Hovedfokuset under formuleringen av intervjuguiden var at spørsmålene skulle være med å svare på oppgavens problemstilling: *Hvordan oppnår kreative utøvere økonomisk levedyktighet?* Vi utformet en semistrukturert intervjuguide med utgangspunkt i forretningsmodell rammeverket til Osterwalder og Pigneur (2010). Teori fra forretningsmodell rammeverket ble det teoretiske utgangspunktet for utvikling av spørsmålene. Basert på vår kjennskap til kulturfeltet og antagelse om at forretningsmodell «språk» ikke er et språk som brukes i hverdagen har vi i intervjuguiden tilrettelagt ordbruken, slik at spørsmålene skulle være mottakelig for den kreative utøveren. Under formuleringen av spørsmålene fokuserte vi på å formulere enkle og korte setninger som ville gi oss detaljerte svar. Spørsmålene ble utformet basert på de 8 av 9 elementene i Osterwalder og Pigneurs rammeverk; *Kunderelasjoner, kundesegmenter, verdiløftet, kanaler, inntektsstrøm, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere, nøkkelressurser*. Derimot har vi utelatt *kostnadsstruktur* som ikke var relevant med tanke på oppgavens problemstilling. Noen av spørsmålene var og tematisert rundt entreprenørskap og kreative utøvere for å kunne hente ut informasjon om hvilken tilnærming kreative utøvere har til entreprenørskap.

3.3.3 Forberedelser og pre-test

Det var viktig for oss å bruke god tid på forberedelsene til intervjuene for å få tilstrekkelig informasjon for å kunne svare på problemstillingen. Etter å ha bearbeidet spørsmålene sendte vi intervjuguiden til veileder som gav tilbakemelding på spørsmålene. Vi fikk tilbakemelding på at vi kunne gjøre noen av spørsmålene enda enklere og mindre akademiske. Etter tilbakemeldingene gikk vi tilbake å redigerte spørsmålene før vi var fornøyd med resultatet.

Vi gjennomførte to testintervjuer før vi satte i gang resten av intervjuene. Her fikk vi mye verdifull informasjon om hvilke spørsmål som fløt godt og andre som måtte justeres noe for at spørsmålene, og budskapet bak skulle komme tydelig fram. En tendens fra pre-testen var at

noen av spørsmålene fortsatt var for akademisk formulert for utvalget vi ønsket å intervju. Tilbakemeldingene fra informantene ble notert ned og justert i etterkant.

Innledningsvis til intervjuprosessen ble det gjort rede for at oppgaven var meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata – NSD. Dette fant vi ut gjennom å ta en meldeplikttest, laget av Personvernombudet for forskning. På bakgrunn av dette sendte vi inn et meldeskjema for oppgaven vår, som senere ble godkjent (vedlegg 3).

3.3.4 Gjennomføring av intervjuene

Datainnsamling ble gjort ved å intervju 29 kreative utøvere på bakgrunn av kriteriene som presentert i tabell 3.1. Intervjuene ble gjennomført over en tidsperiode fra januar til mars mellom uke 4 til uke 10. Intervjuene ble utført på ulike lokasjoner i Oslo som; Kulturhuset, Aktivitetshuset K1, Skatten Oslo og Mesh, i tillegg over virtuelle møteplattformer som Skype, Messenger og FaceTime, og noen få over telefon. Bruken av alternative virtuelle kanaler underveis i intervjuprosessen har muliggjort at vi har kunnet imøtekomme intervjuobjekter på reise og noen få som oppholdt seg i utlandet på intervjutidspunktet. Lengden på intervjuene kunne variere veldig, alt fra 35 til 80 minutter.

I praksis ble intervjuene gjennomført av to intervjuere (vi som skriver denne oppgaven). Utgangspunktet for de kvalitative dybdeintervjuene var intervjuguiden. Den ble anvendt som struktur som vi holdt oss til, men uavhengig av den brukte vi oppfølgingsspørsmål for å nyansere svaret og stikkord som var gjennomtenkt i forkant som «kan du si mer om det» eller «hvordan det» og «hva kommer det av». Slike spørsmål var gode utgangspunkt for å få intervjuobjektet til å slappe av og gå mer i dybde på svarene sine.

Før intervjuet startet spurte vi eksplisitt intervjuobjektet om det var greit at vi tok lydopptak av intervjuet, og informerte om hvordan dataene vil bli oppbevart, anvendt og når dataene ville bli slettet (Tjora, 2012, s. 138). Vi valgte å gjøre lydopptak for å lette analysearbeidet og gjennom opptak sikre at viktige setninger og informasjon ble ivaretatt. Noen ulemper med lydopptak er at informanten kan virke skeptisk og gi mindre data særlig med usikre informanter eller sensitive temaer (Tjora, 2012, s. 138). Vi anvendte derfor telefonen vår som båndopptak, for å være så diskret overfor intervjuobjektet som mulig. Fordi vi ikke var ute

etter svært sensitiv informasjon og var bevisst på å skape en trygg intervjusetting for informanten, tok vi et valg om at lydopptak var en fordel under gjennomføringen av intervjuene. Alle intervjuobjektene godtok lydopptak, men i en av tilfellene oppstod det tekniske feil, noe vi var forberedt kunne skje, og det ble gjort ekstra grundige notater. Etter dette hadde vi en båndopptaker tilgjengelig i bakhånd om tekniske problemer skulle oppstå.

I tillegg til lydopptaket ble det for hvert intervju skrevet egne notater for å sikre mot tekniske feil og lette transkriberings prosessen. Ytterlige ikke-verbale bemerkninger rundt omstendighetene eller situasjonen ble skrevet ned i umiddelbar etterkant av intervjuet, i tillegg til egne opplevelser, reaksjoner og vurderinger. Etter intervjuet ble notatene renskrevet og på et senere tidspunkt ble lydopptaket transkribert, av samme person som gjennomførte intervjuet.

Intervjuene bar preg av ulik grad av veiledning som måtte til for at informanten skulle snakke fritt. I noen av intervjuene fløt samtalen lett, og informanten delte villig av sine erfaringer. I andre tilfeller var det i større grad viktig å klarere spørsmålet og komme med oppfølgingsspørsmål. Den sistnevnte gruppen intervjuobjekter ble i større grad styrt av intervjuguiden enn de førstnevnte tilfellene der intervjuguiden opplevdes mer som en rød tråd i et hav av refleksjoner og observasjoner. Revidert utgave av intervjuguiden kan sees i Vedlegg 1.

3.4 Dataanalyse

De transkriberte intervjuene utgjorde til sammen 161 A4 sider med tekst som var vårt datagrunnlag for videre analysering. Vi tok utgangspunkt i en tematisk analyse med en induktiv tilnærming hvor vi bygget opp analysen fra dataene våre for å få en beskrivende presentasjon av dataene. I den første sorteringen var det hensiktsmessig å jobbe nært empirien ved å bruke begreper som allerede fantes i datamaterialet, med mål om å representere de empiriske dataene godt (Tjora, 2012, s.179).

Vi valgte å bruke tematisk analyse som fremgangsmåte for sortering av datamaterialet siden dette er en god metode for identifisere, analysere og kartlegge mønstre av data. Ved å bruke

tematisk analyse tidlig i analyseringen kunne vi organisere dataene på en måte som beskriver dataene detaljert (Braun, & Clarke, 2006).

I tidlig fase brukte vi tre dokumenter hvor vi sorterte datamaterialet etter forskningsspørsmålene og problemstillingen;

Forskningsspørsmål 1: Hva er kreative utøvers tilnærming til entreprenørskap?

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad har kreative utøvere en bevisst forretningsmodell?

Problemstilling: Hvordan oppnår kreative utøvere økonomisk levedyktighet?

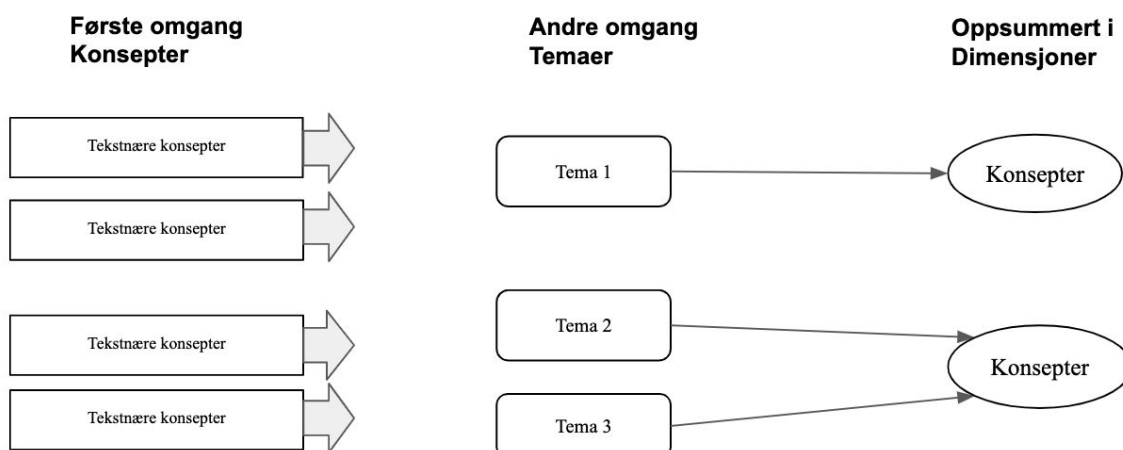
Datamaterialet som omfattet forretningsmodell og økonomisk levedyktighet plasserte vi i et skjema og entreprenørskap i et annet. I tillegg hadde vi et dokument hvor vi samlet det som ikke nødvendigvis var relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene, men kanskje kunne brukes i ettertid. Viktige sitater som var relatert direkte til problemstillingen og forskningsspørsmålene ble også samlet i et eget dokument med tanke på senere anvendelse i oppgaven. Formålet var å identifisere temaer i datamaterialet. Anvendelsen av tematisk analyse gav oss håndfast og systematisk tilnærming til organisering av datamaterialet og kartlegging av mønstre og sammenhenger.

Ved å ha en deskriptiv tilnærming til analyseringen kunne vi oppsummere og beskrive mønstre på tvers av analyseenheter. Til slutt satt vi igjen med temaer som beskrev generelle områder som intervjuet omhandlet. For å sikre at vi hadde fått med oss alle viktige temaer gikk vi flere ganger tilbake til transkriberingen for å få med oss alt som var relevant for å kunne belyse problemstillingen vår og forskningsspørsmålene. Vi gikk og gjennom transkriberingen hver for oss for å sikre at vi fikk en så nøytral vinkling som mulig.

Etter å ha kodet transkriberingene fortsatte vi med en deduktiv tilnærming hvor de eksisterende temaene i den første organiseringen som ble brukt til å utvikle ytterligere nye konsepter.

For denne fasen brukte vi Gioia metoden som er en tekstnær metode for å forminske og systematisere datamateriale (Gioia, et. al, 2013, s. 18). Datastrukturmodellen kommer fram ferdig utfylt med våre funn i kapittel 5, men er visualisert under.

Tabell 3.3: En forenklet datastrukturmodell gjengitt fra Corley og Gioia (2013)



Vi utviklet *første omgang konsepter* ut fra det tematiske analyse materialet som vi kom fram til i første fase. Deretter formet vi *andre omgang temaer* som oppsummeres i *dimensjoner* som ble utgangspunktet vårt for videre diskusjon av funnene (Gioia, et. al, 2013, s. 20). Temaene ble konstruert ut fra de tekstnære konseptene og satt i sammenheng med forskningsspørsmålene.

Igjen anvendte vi fordelen med å være to i forskningsprosessen og bearbeidet temaene sammen for å sikre et riktig utfall. Vi måtte gå flere runder før vi erfarte å sitte igjen med temaer som var gode for å belyse forskningsspørsmålene. I denne fasen erfarte vi til tider å miste sporet i den store mengden informasjon vi bearbeidet. Men hadde i mente hva Gioia sa om denne fasen:

«Du må gå deg vill før du kan bli funnet» - Gioia et. al, 2013

I denne fasen måtte vi gå tilbake til både transkriberingene og den første fasen med systematisering for å sikre at vi hadde fått med alt som var relevant til å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi gikk gjennom på samme måte som vi gjorde

ved første systematisering, og hentet ut tekstnært datamateriale, for så å sammenligne hva vi hadde funnet og formulerte relevante konsepter.

Med utgangspunkt i temaene utviklet vi tre dimensjoner som senere ville være utgangspunkt for å diskutere empirien sett i lys av teorien og forskningsspørsmålene. Dimensjonene ble utviklet på bakgrunn av teorien i oppgaven for å belyse og diskutere funnene våre.

3.5 Metodens gyldighet og vurderinger

I det følgende redegjør vi for metodens reliabilitet (3.5.1). Deretter redegjør vi for intern validitet (3.5.2) og deretter skriver vi om ekstern validitet (3.5.3). Avslutningsvis redegjør vi for etiske vurderinger (3.5.4). Til slutt kritisk refleksjon av metode (3.5.5).

3.5.1 Reliabilitet

For kvalitative forskningsprosjekter refererer reliabilitet vanligvis til i hvilken grad andre vil kunne repetere samme forskningsprosjekt og om resultatet vil gi en konsekvent måling ved gjentatte forsøk (Silverman, 2014, s. 83). Oppgavens reliabilitet er sentral for å kartlegge om forskningen er til å stole på. Reliabilitet relateres til hvilken innsamlingsmetode som anvendes og hvordan dataene bearbeides (Johannessen et. al, 2011, s. 243). For å skape en transparent forskningsprosess har hver avgjørelse relatert til innsamling av empiri blitt begrunnet og forklart på en mest mulig åpen og detaljert måte. Vi har valgt denne fremgangsmåten for å sikre sporbarheten og dokumentasjon av metoder og avgjørelser som er blitt tatt gjennom oppgaven.

I forkant av intervjuene ble det gjennomført en pretest på en utøver, dette for å redegjøre for om spørsmålene virket til sitt formål. I etterkant implementerte vi tilbakemeldingene vi fikk gjennom testen.

Vi har også vært bevisst at våre roller som forskere ikke er fullstendig nøytral (Tjora, 2012, s. 203). Det at vi selv har vært/ er en del av miljøet vi ser på, gjør at vi vet hva det vil si å oppleve den virkelighetsverden fra innsiden. Dette kan virke både positivt og negativt inn på intervjuene med de kreative utøverne, i tillegg til tolkningen av empirien.

Det har vært viktig for oss å gå ut i feltet med faglig og hverdagslig forforståelse, og i tillegg være åpen for justeringer av denne forståelsen underveis. Derfor jobbet vi i starten bevisst med hva vår indre motivasjon var for denne oppgaven, samtidig som vi var bevisst vår relativt nære posisjonering til problemstillingen og de kreative utøverne. Vår kunnskap om feltet vi skal studere var en ressurs i møte med formuleringen av forretningsmodell rammeverket. Her var vår akademiske språkforståelse og teoretiske kunnskap en brobygger i prosessen med å lage- og gjennomføre intervjuene og tydeliggjøre språket for segmentet vi ville intervju. Under intervjuene var vi bevisst på å holde oss så nøytrale som mulig uten å komme med våre tanker og synspunkt underveis. Enda vi prøvde å minimere påvirkningen vår kan det ha oppstått en intervju effekt som påvirkning av atferden vår. De fleste av intervjuobjektene var svake bånd som vi allerede kjente litt til, noe som kan ha ført til at de åpnet seg og delte mer enn om vi hadde vært en fremmed.

Tilgangen til feltet har helt sikkert satt sitt preg på utvalget vårt. Vår kunnskap om feltet har gitt oss enkel tilgangen til intervjuobjekter og datagenerering, og nettopp derfor har vi vært spesielt bevisst på å skaffe et representativt utvalg for å opptre så tydelig som vi kan.

Under intervjuene ble det gjort båndopptak av samtalene. Det har gitt en visshet om at vi har fått med oss det som blir sagt. Datamaterialet ble transkribert og som igjen tilrettela for at vi kunne hente ut essensen av datamaterialet og underbygge viktige funn med sitater.

3.5.2 Intern validitet

Intern validitet dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke og om det er validitet i innholdet i informantens utsagn (Johannessen et.al, 2011, s. 244). Vi har underveis i prosessen vært bevisste på at vår rolle som forskere har kunnet ha innvirkning på analyseprosessen på bakgrunn av at vi har våre egne erfaringer fra feltet. Det har da vært en risiko at vi gjør for subjektive tolkninger ut i fra dette. Denne problemstillingen har vi jobbet med kontinuerlig underveis. Ettersom vi er to personer har vi anvendt denne muligheten til å styrke troverdigheten til funnene ved å analysere det samme datamateriale hver for oss for så å sammenligne og diskutere funnene. Fremgangsmåten var

god for å se om vi kommer fram til de samme fortolkningene av dataene (Johannessen et.al, 2011, s. 247). Slik jobbet vi aktivt for å oppnå høyest mulig grad av nøytralitet.

For å frembringe troverdige resultater viser Lincoln og Guba (1985) til viktigheten av å kjenne til fenomenet man forsker på, og for da å lettere skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Vi har begge lang fartstid i kulturbransjen og vet hva det innebærer å drifte et foretak i den kulturelle og kreative næringen. Vi er klar over at vedvarende observasjon av fenomenet vi forsker på kan ha bidratt til å bygge tillit til informantene vi har intervjuet som igjen vil kunne gi troverdige resultater.

For å svare på problemstillingen og hente inn data ble kvalitativ metode vurdert som den beste fremgangsmåten. Studiens hensikt var å innhente informasjon om kreative utøvers subjektive forståelse av seg selv og forhold til forretningsvirksomhet. 29 intervjuer ble gjennomført med relativt lik intervjuguide. Her må vi ta i betraktning at vi var to personer som gjennomførte intervjuene noe som kan ha ført til forskjeller i informantens utsagn og væremåte. Etterhvert opplevde vi i flere tilfeller å få lignende svar på de samme spørsmålene. På bakgrunn av at flere av de kreative utøverne hadde uttalt samme virkelighet fikk funnene styrket troverdighet i oppgaven.

Vi var klar over at vårt fenomen og tematikk *forretningsmodeller og entreprenørskap* innen de representerte bransjene kunne av noen bli tolket eller dømt i negativ forstand med utgangspunkt i egen kulturell referanseramme (Johannessen et.al, 2011, s. 247). Vi har derfor vært ekstra nøye med at informantene forstod spørsmålene våre. Samtidig har vi vært klar over at uvitenhet om spørsmålet vi stilte kan være et funn i seg selv. Dette har vi hatt i bakhodet når vi har analysert intervjuene.

3.5.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet sier noe om studiens overførbarhet til lignende fenomener. Johannessen (2011, s. 247) viser til at analyse innebærer å ta kodede opplysninger ut av den helheten de inngår i, for så å bygge opp en ny og forskerkonstruert kunnskap om et fenomen.

Det handler om hvordan kodede opplysninger er blitt tatt ut av den helheten de inngår i for videre å bygge opp nye og forskerkonstruerte kunnskap om fenomenet (Johannessen et al., 2011, s. 247). Målet for denne oppgaven er å kunne bidra til entreprenørskapsteorien i norsk kontekst og samtidig skaffe verdifull innsikt i hvordan forretningsmodeller eksplisitt og implisitt blir brukt for å oppnå økonomisk levedyktighet bransjeutvalget vi har med. Rollen til empirien var å skaffe verdifull kunnskap fra musikere, scenekunstnere, billedkunstnere og kunsthåndverkere og innhente data for å bidra til å generalisere kunnskap på tvers av de kreative sektorene. Gjennom å styrke utvalget på hvert segment økes sannsynligheten for å overføre empirien til andre kreative utøvere.

Vi er klar over at analysen av empirien kunne blitt annerledes om vi hadde tatt for oss et annet utvalg i intervjuene våre. En viktig faktor som kjennetegner utvalget vårt er at alle har et håndverk eller et kunstnerisk virke som de er eksperter på innenfor sin bransje. Vi har vært bevisst at utvalget vårt vil bidra til en avgrensning av begrepet kreative utøvere i oppgaven.

For å sikre at vi satt igjen med den informasjonen vi trengte for å svare på problemstillingen jobbet vi nøye med å utvikle intervju spørsmålene og begrepsbruken. Med mål om at intervjuobjektene skulle ha lik forståelse for begrepsbruken. For å sikre god forståelse av intervjuguiden gjennomførte vi en pre-teste hvor vi fikk tilbakemeldinger på begrepsbruken og hvor vi i etterkant fikk gjort nødvendige omformuleringer.

3.5.4 Etske vurderinger

Vi har hatt god kommunikasjon med utvalget vårt og tydeliggjort prosjektets formål og intervjuobjektens rolle i det fra start. Dataene er anonymisert og prosjektet er meldt inn til NSD, og blitt godkjent. Vi har både muntlig og skriftlig forsikret intervjuobjektene om at de til enhver tid kan trekke seg og at de under hele prosjektet har hatt mulighet til å fritt velge om de vil delta eller ikke. Skriftlig samtykke er hentet inn fra alle intervjuobjektene. Vi brukte lydopptak under intervjuene, og sikret at ikke navn ble sagt i selve opptaket, slik at intervjuobjektene ikke kunne identifiseres når vi lagret opptakene før transkribering ble gjennomført. Lydopptakene ble slettet når transkriberingene var gjort. Intervjuobjektene ble informert om at funnene i oppgaven blir publisert og at de kan siteres anonymt. Siteringer

med opplysninger som kan identifisere en person, som navn på virksomhet, personlige historier og andre opplysninger som kan være identifiserbare vil ikke bli tatt med i oppgaven.

3.5.5 Kritisk refleksjon av metode

Utvalget bestod av musikere, scenekunstnere, kunsthåndverkere og billedkunstnere og vi valgte å ikke å anvende datagrunnlaget til å bekrefte eller avkrefte eventuelle sammenlignende funn mellom bransjene. Vi så at det kom fram tydelige forskjeller i de ulike bransjene som gjorde det utfordrende å sammenfatte bransjene på noen av spørsmålene fra intervjuet. Men vi mener likevel at i hovedtrekk så er det mulig å generalisere de viktigste delene av funnene som omhandler problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi ser at et større utvalg ville styrket funnene i form av at vi da hadde hatt et bredere utvalg fra alle bransjene og i større grad. Vi erfarte likevel hvordan flere av svarene vi fikk begynte å gjenta seg, materialet virket som det ble mettet, og det er liten sannsynlighet for at flere intervjuer fra tilsvarende utvalg ville avdekket noe vesentlig nytt.

For å styrke oppgaven ytterligere ser vi at vi etter de kvalitative intervjuene kunne gjort en kvantitativ undersøkelse med spørsmål designet ut ifra funnene. Deretter kunne vi fått spørsmålene besvart av et betydelig større utvalg med flere intervjuobjekter fra hver bransje. Dette ville muliggjøre å kartlegge en bredde i de ulike fenomenene som de kvalitative dataene presenterer (Johannessen et.al, 2011, s. 35). Med tidsrammen vi hadde ble det ikke tilstrekkelig tid til dette og vi er klar over at noen deler av funnene ikke kan generaliseres i like stor grad på bakgrunn av dette.

Utvalget har og et stort spenn i driftsår, noe vi ettertid ser kan gjøre at generalisering ikke er helt optimalt ved noen av funnene. Dette på bakgrunn av at utvalget befinner seg på ulike stadier av sin forretningsvirksomhet, noe som vil gi ikke sammenlignbare svar på noen av spørsmålene.

Under analyseringen reflekterte vi over de kreative utøverne ulike forutsetninger de hadde da de startet egen virksomhet. Vi vet blant annet at noen kommer fra familier med god økonomi og stort nettverk i den respektive bransjen de opererer i. Noe som kan ha hatt medvirkning til at vedkommende har klart å bli økonomisk levedyktig raskere enn for eksempel andre i

utvalget som ikke har hatt de samme forutsetningene. Noen har kanskje hatt privat finansiering i form av oppsparte midler, arv etc. som og kan ha spilt inn. Dette er en svakhet ved utvalgsmetoden, siden det direkte handler om hvordan en oppnår økonomisk levedyktighet. Samtidig ser vi dette hadde vært utfordrende i henhold til sensitive data.

Når det gjelder ulike motivasjonsfaktorer så er vi og bevisst på at utvalget vårt har forskjeller der når det kommer til bakgrunn. De som kom fra utviklingsland og har kommet til Norge kom til uttrykk å være motiverte på et høyere nivå enn noen andre i utvalget. Vi er bevisste på at det kan være forskjell mellom etnisk bakgrunn når det gjelder entreprenørielt tankesett og hvor sterk motivasjon er for å lykkes.

Vi ser på det som en styrke å ha vært to forskere i denne oppgaven. Det har gjort at vi kontinuerlig har kunnet stille kritiske spørsmål til hverandre gjennom hele prosessen, og da spesielt under data analyseringen hvor vi måtte gå flere runder for å sikre at funnene våre ble bearbeidet på en god måte.

I starte av diskusjonsprosessen var det til tider vanskelig å få overblikk over datamaterialet ettersom vi i etterkant av analyseringen satt igjen med en betydelig mengde datamateriale. Vi gjorde oss tanker om at det kanskje ville vært hensiktsmessig å anvende en annerledes metode på bakgrunn av det store omfanget, for å kunne strukturere materialet bedre. Etterhvert så vi at det likevel var hensiktsmessig å få med et bredt materiale fordi temaene ofte berører hverandre. For å kunne trekke generaliserte konklusjoner var det og hensiktsmessig å ha med denne mengden. Mot slutten av diskusjonsprosessen så vi at mønstre som utpekte seg allerede i intervju- og transkriberingsprosessen gikk igjen, noe som gjorde at det ble tryggere å trekke konklusjoner.

Underveis i diskusjonsprosessen måtte vi ta noen steg tilbake til både transkriberingene og i noen tilfeller tilbake til råmaterialet for å få med oss viktige deler som vi så manglet. Da måtte vi utarbeide manglende konsepter og få de med i datastrukturmodellen for å få helheten med før vi fortsatte å diskutere.

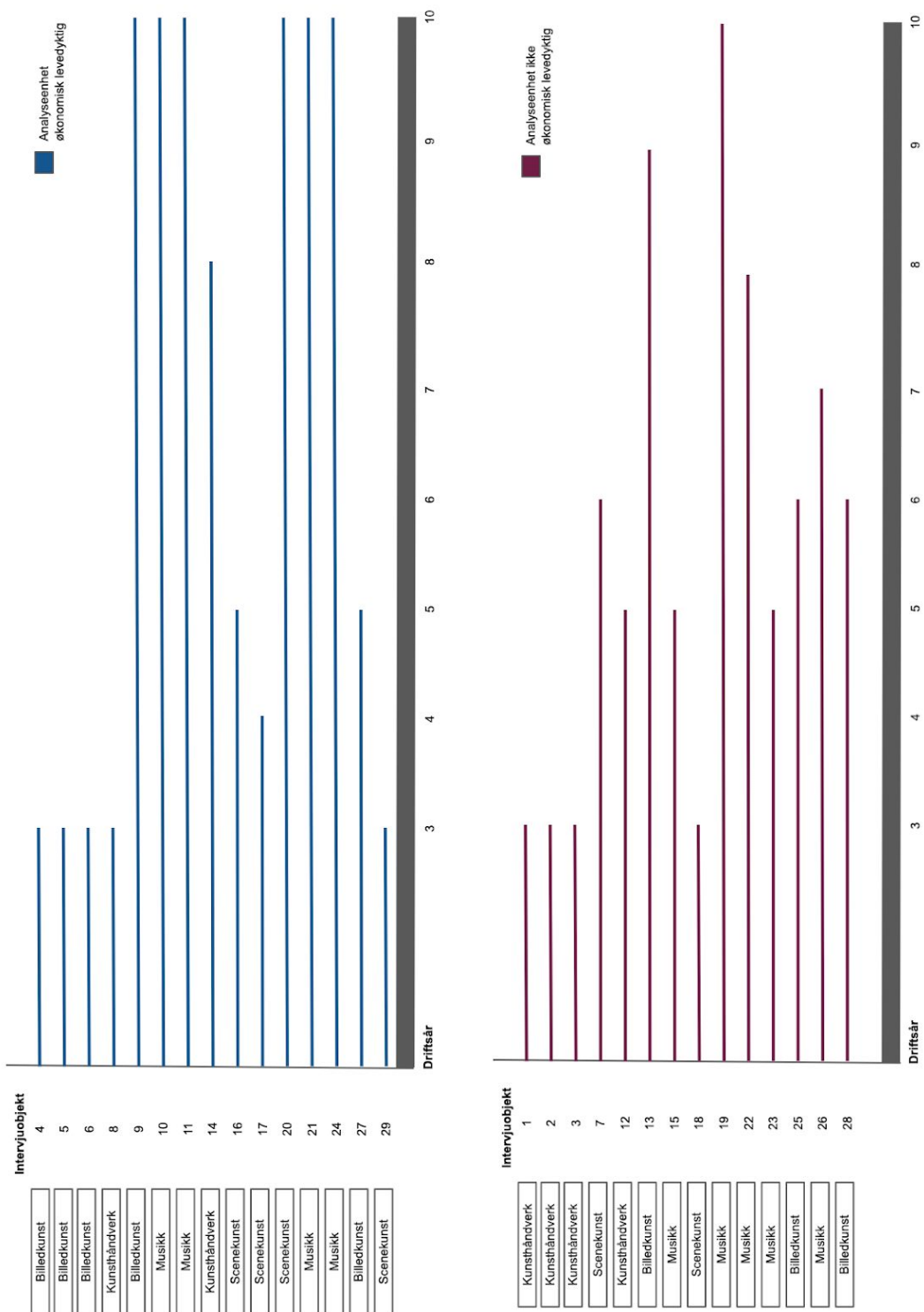
Da vi oppsummerte forskningsspørsmålene så vi et tydelig samsvar med de tre dimensjonene i datastrukturmodellen. Dette ble en bekreftelse på at metodevalget bidro til å tydeliggjøre funnene.

KAPITTEL 4: ANALYSE AV FUNN

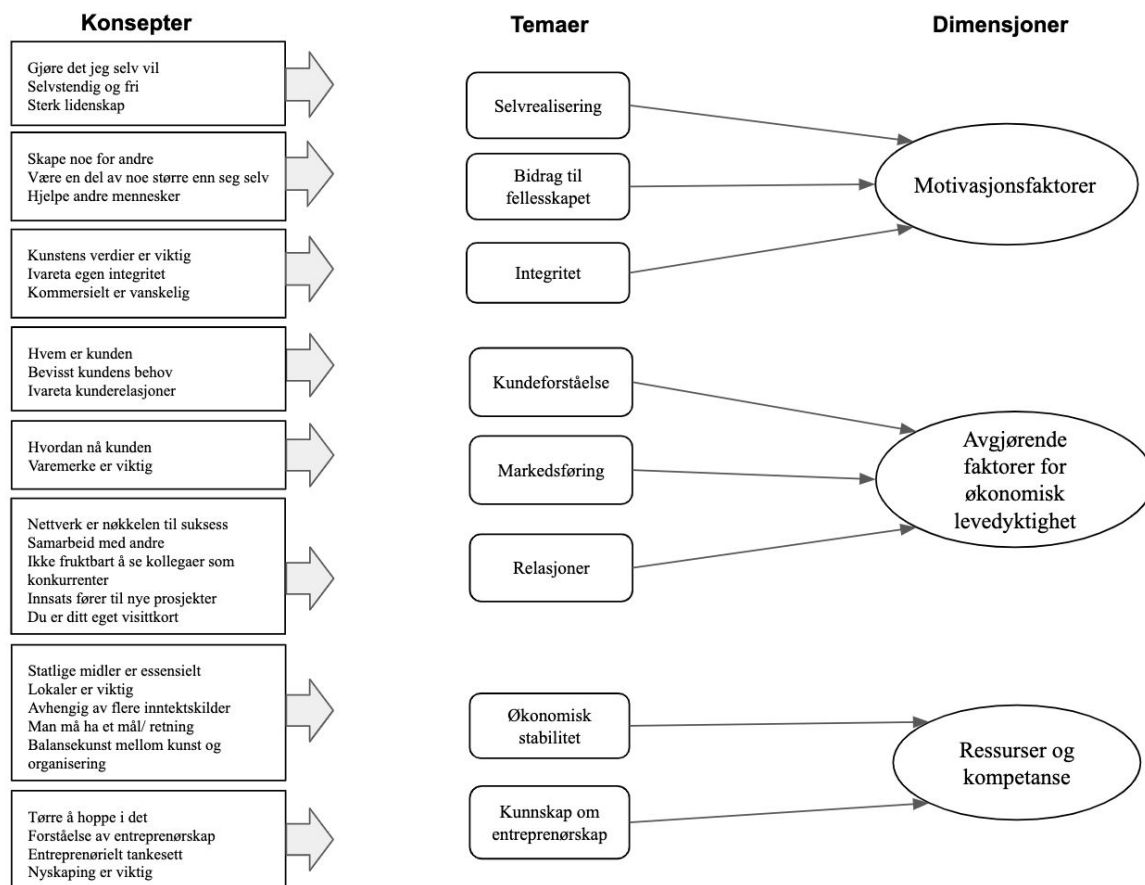
4.1 Innledning

I dette kapitlet presenterer vi de empiriske funnene. Med utgangspunkt i utvalgskriteriene kategoriseres 15 av 29 intervjuobjekter som økonomisk levedyktig. De resterende 14 er representert under ikke økonomisk levedyktig (tabell 4.1). Vi anvender datastrukturmodellen til Gioia (tabell 4.2) som metodisk fremgangsmåte for å presentere studiens funn. Vi presenterer empirien i to følgende deler; *økonomisk levedyktige* (4.2) og *ikke økonomisk levedyktig* (4.3). Videre i hvert kapittel struktureres funnene i underkapitler etter Gioia modellen. Først de tre dimensjonene og herunder de åtte temaene. Vi har valgt å understreke noen av funnene med tall for å tydeliggjøre innholdet. Tallene er hentet fra empirien der det er mulig å vurdere forskjeller i svarene og brukes kun for å understreke betydelige forskjeller i empirien. Derimot kan tallene ikke brukes til å trekke konklusjoner som i en kvantitativ undersøkelse. Diskusjon av funnene kommer i påfølgende kapittel 5.

Tabell 4.1: På bakgrunn av kriteriene for økonomisk levedyktighet har vi delt intervjuobjektene inn i to analyseenheter. Økonomisk levedyktig og ikke økonomisk levedyktig som vist i tabellen under.



Tabell 4.2: Datastrukturmodellen visualiserer hvordan vi trekker konsepter ut fra empirien.



4.2 Økonomisk levedyktig

4.2.1 Motivasjonsfaktorer

4.2.1.1 Selvrealisering

På spørsmål om hva motivasjonen til å drive for seg selv er, kommer det tydelig fram at lidenskap for hva en driver med er en underliggende motivasjonsfaktor for veldig mange.

«Har du ikke lidenskap for det du driver med vil du aldri kunne overleve det å drive for deg selv.» - Intervjuobjekt 24

«Du må ikke telle timer, ikke tenke hvor mye penger har jeg tjent i denne timen, denne uka eller måneden. I hvert fall ikke før du har holdt på i 10 år. Du må ha en sterk lidenskap, et pågangsmot og evnen til å være disiplinert.» - Intervjuobjekt 21

«Det er en sterk lidenskap. Man må kjenne det inni seg at man ikke har noe valg, at det er dette man skal drive med.» - Intervjuobjekt 10

Det kommer også fram at det å realisere seg selv gjennom å kunne drive med sitt kunstneriske uttrykk og sine egne prosjekter er en motivasjonsfaktor hos noen.

«Det er ikke først og fremst en motivasjon å drive for meg selv, men heller at jeg ville være kunstner, og da er enkeltpersonforetak den formen det foregår i, så det er mer en konsekvens av det jeg hadde lyst til å bli.» - Intervjuobjekt 4

«Målet er ikke å bli rik av penger, men at man har det bra og får til å jobbe med prosjektene sine.» - Intervjuobjekt 5

4.2.1.2 Bidrag til fellesskapet

For mange kommer det fram at en stor motivasjonsfaktor er å kunne hjelpe andre og bidra til å skape noe for andre. 12 av 15 sier eksplisitt at å skape noe for andre er helt avgjørende og viktig for dem. For noen er det veldig tydelig at dette er en stor motivasjon mens andre synes det er viktig, og likevel utfordrende å kombinere med sitt eget kunstuttrykk.

«Min måte å bidra til menneskeheten er gjennom dansen. Det å hjelpe andre mennesker rett og slett.» - Intervjuobjekt 20

«Motivasjonen min er lidenskapen for det jeg gjør. Det å oppleve magiske øyeblikk som skapes. En stor motivasjon er og å hjelpe andre og dele min lidenskap og kunnskap» - Intervjuobjekt 24

«Ja, jeg er definitivt opptatt av å skape noe for andre enn meg selv. Og hvis jeg skulle være en entreprenør, så vil nok definitivt sosial entreprenørskap være der jeg passer inn best. Fordi jeg er ikke kjempegod til å lage penger. Jeg er god til å overtale politikere og andre støttespillere til å sponse det jeg gjør.» - Intervjuobjekt 16

«Jeg er opptatt av å gi noe tilbake der jeg bor, spesielt til den landsbyen jeg bor i. Det er viktig å... Jeg starter nå et galleri hvor plutselig kunststudenter blir motivert, ja det er viktig for meg. Jeg vil også si at det er veldig viktig for meg å beholde min kunstneriske integritet også. Det er et komplisert svar. Man jobber jo i sitt atelier, man jobber jo i sine omgivelser og som man eh. burde ta vare på. Det kan høres egoistisk ut at man gjør det for sin egen del men det ville vært feil hvis man ikke gjorde det heller. Det er vanskelig og komplisert hvis man skal gå i dybden på det.» - Intervjuobjekt 6

«Da jeg fant ut av jeg ville hjelpe andre, så var det så mye lettere å være musiker. Det er interessant at du spør om det, fordi jeg følte meg ensom i den tankegangen lenge... Da jeg startet med prosjektet mitt som handler om å hjelpe barn og ungdommer ut av favelaen gjennom musikk, så kjente jeg en fantastisk musikkglede som... det var en aha opplevelse, jeg har nesten aldri kjent meg så lykkelig, da følte jeg at jeg kan gi noe stort tilbake, forandre andres liv gjennom musikk. Og det er de største gavene jeg har i livet, det er å ha slike prosjekter.» - Intervjuobjekt 10

Et annet aspekt som kommer fram er å skape opplevelser som bidrar til å gi erfaringer og glede til andre mennesker.

«Jeg er absolutt opptatt av å skape noe for andre. Å jobbe med barn og unge. Jeg liker å jobbe med mennesker som selv aldri ville bli dradd med på noe slikt, noe som de vokser på gjennom å være med på kunstneriske prosjekter. Rene forestillinger er jeg opptatt av at det skal ha en miljøprofil.» - Intervjuobjekt 17

Det å være en del av noe større enn seg selv er det mange som også snakker om, selv om det ikke er direkte relatert til en lidenskap. Et representativt sitat vil være:

«Ja, jeg er opptatt av å skape noe for andre enn meg selv. Det henger nok sammen med mitt verdenssyn og samfunnssyn. For meg handler det spørsmålet om hva jeg vil tilføre samfunnet. Hvordan jeg vil være med å påvirke den verden vi lager.» - Intervjuobjekt 16

4.2.1.3 Integritet

For mange handler spørsmålet om integritet om å ivareta sine kunstneriske verdier. Samtidig er mange av intervjuobjektene opptatt av å sette egne grenser for seg selv med tanke på hvilke oppdrag og prosjekter de sier ja til. Representativt sitat for denne gruppen vil være:

«For meg er det viktig å ha det gøy og beholde mine verdier - spre kjærlighet til publikum og på scenen og jeg jobber bare med mennesker som jeg liker. Så det er mine verdier nå. Og som jeg nevnte tidligere, så tar jeg ikke imot mere penger om jeg har en dårlig følelse. Det kan være situasjoner hvor det er vanskelig å si nei, og ta jobber som man har en dårlig magefølelse på og da har jeg noen grenser som jeg har for meg selv.» - Intervjuobjekt 10

På spørsmålet om hva slags verdi man leverer til sine tilskuere eller kunder, så kommer det fram at mange ser på verdien av det de leverer som selve kunsten i seg selv.

«... Det er jo den kulturopplevelsen av opplevelsen av noe visuelt, noe billedlig som jeg jobber med. Billedkunst. Og et rom som tilbyr noe annet enn alt annet du får i samfunnet.» - Intervjuobjekt 4

«Min oppgave er å vise hva som er forskjellen på det jeg lager i verkstedet mitt og det du kan kjøpe på Ikea, og hvorfor det er mye dyrere når jeg lager det i motsetning til det du kjøper på Ikea. Det må formidles hvis noen skal kunne leve av å lage ting fordi det er billigere å produsere ting på fabrikk. Det handler om å sette ting i perspektiv i forhold til et kunstnerskap.» - Intervjuobjekt 14

«Jeg kan få tilbakemeldinger på at noe så enkelt kan være så sterkt og viktig. Jeg tror det setter i gang tanker hos folk som jeg tror de ikke ville ha kommet på selv. At det tilfører noe annet som man ellers ikke har i sitt hverdagsliv.» - Intervjuobjekt 17

På spørsmålet som handlet om hva slags behov som dekkes hos kunden kom det fram at mange tenkte det samme som hva slags verdi de vil leverer. Det er behovet for kunst og kultur som står sentralt i hva slags behov de tror at de dekker hos sine kunder, i tillegg til behovet hos mennesker for en avkobling fra hverdagen.

«Det samme som verdiene egentlig. Henger sammen med menneskets behov for bevegelse og slippe løs følelser.» - Intervjuobjekt 29

«Behovet for å se skjønnhet, estetikk og skjønnhet i de grufulle ting som skjer i dag.» - Intervjuobjekt 9

Flere snakket om at behovet endrer seg fra hvilket kundesegment de jobber med, og at de kommuniserer med kunden om hvilke behov de har før et oppdrag.

«Jeg er veldig tydelig med kunden på hva de ønsker før oppdraget. Så det avhenger av god kommunikasjon på forhånd og hva som forventes og hva de kan forvente.» - Intervjuobjekt 21

Derimot var det én i analyseenheten som ikke hadde gjort seg noen tanker på temaet i det hele.

«Det vet jeg ikke. Men ærlighet på saker som jeg snakker om.» - Intervjuobjekt 8

På spørsmål om hvordan utøverne jobbet for å bevare sine kunstneriske verdier inn i kommersielle prosjekter var det stor variasjon i svarene. Noen setter det frie rommet først, mens andre så på kommersielle prosjekter som viktige. Den siste gruppen mener man kan bevare sin integritet i kommersielle prosjekter, om man leverer best mulig og er bevisst på å ivareta sin kunstneriske identitet.

«Aldri glem hvorfor du er i rommet. Det å kunne ivareta sin egen kunstneriske side også er å levere det beste produktet som mulig. Ivareta sitt nivå uansett hva slags jobb du gjør.» - Intervjuobjekt 27

«...Det er viktig å bruke lang tid på arbeidene som blir som meditasjonsrom for meg, også kommer pris og det etterpå... Så det kommersielle kommer etterpå, det frie rommet er viktigst....» - Intervjuobjekt 9

«Jeg må innrømme at jeg ikke har jobbet med så mange kommersielle prosjekter. Men det kan jo skje at jeg blir invitert til å ha regi på et kommersielt teater. Hvis jeg skal sette opp kardemommebyen på Oslo nye teater og dette skal selge masse billetter så tenker jeg egentlig at målet mitt er å lage en kjempegod opplevelse for publikum. Jeg trenger ikke ofre noe for at de billettene skal selges. Jeg tenker at de to tingene går sammen i midt tilfelle. Jeg ville selvfølgelig ikke tatt den jobben om hele forestillingen egentlig var en tannpastareklame...» - Intervjuobjekt 16

«Jeg jobber ikke så mye med kommersielle prosjekter. Noen ganger har jeg blitt spurt om å gjøre kommersielle ting. Det er utfordrende. I den grad det er kommersielle ting- i form av instruktør, fasilitator i møte med andre mennesker. Og da ivaretar jeg hvertfall det mellommenneskelige aspektet i det samarbeidet. Jeg prøve å unngå veldig kommersielle ting.» - Intervjuobjekt 17

4.2.2 Avgjørende faktorer for økonomisk levedyktighet

4.2.2.1 Kundeforståelse og markedsføring

Funnene om bevissthet rundt kundeforståelse og markedsføring kommer hovedsakelig fra spørsmålene som var formet med utgangspunkt i de ulike delene i forretningsmodellcanvaset. Vi har valgt å legge temaene kundeforståelse og markedsføring under samme tema fordi flere av svarene omhandler begge deler.

På spørsmål som omhandlet hvem kunden eller målgruppen er, viser funnene at den største andelen intervjuobjekter er bevisste hvem sine kunder er. De fleste har en bred målgruppe og ser på alle som mulige kunder.

«Det er egentlig de fleste. Siden jeg holder på med så mange sjangere, så er det mennesker fra alle mulige organisasjoner, steder og land og byer.» - Intervjuobjekt 10

«Jeg har solgt arbeider til alt fra NHO til oljefirmaer, finans, så det er alle slags mennesker.» - Intervjuobjekt 9

«Hvis man tenker konsertforening så er det potensielt sett alle som kan like musikk. Det er noe som henvender seg ganske bredt til publikum.» - Intervjuobjekt 11

Det kom fram at det var en liten del av analyseenheten som har en veldig liten målgruppe.

«Det er jo de som allerede er inne i kunstmiljøet i Oslo.» - Intervjuobjekt 4

«Målgruppen min er det snevre kunstmiljøet.» - Intervjuobjekt 6

Størsteparten av analyseenheten har gjort seg tanker om hvem som er de viktigste kundene inntektsmessig.

«Det er litt de jeg har nevnt. Kulturrådet, kommunen, DKS.» - Intervjuobjekt 16

«Bedrifter og det offentlige. Kursing er viktigst med tanke på ren inntjening. Hadde jeg ikke gjort dette så ville jeg heller ikke vært fornøyd med å bare gjøre spillejobber. For meg handler det om å også kunne gi noe tilbake som har en større impact.» - Intervjuobjekt 24

På spørsmål om hva som er ønskede målgrupper kommer det fram at mange vil bidra med noe større, og gi noe tilbake til samfunnet.

«Gi like rettigheter og muligheter til de som har funksjonshemninger f.eks. Har ikke hatt så mye fokus tidligere for de som har andre utfordringer i hverdagen. Men mer fokus nå fremover. Ungdommer med rusproblemer, psykisk etc, se på hvordan man kan bruke dansen.» - Intervjuobjekt 20

«Jeg håper å spille mer for mennesker som ikke kan komme seg ut av ulike grunner som f.eks sykehus, eldre eller mennesker som er psykisk eller fysisk utviklingshemmet og som kanskje har lyst men ikke får muligheten. Det er også veldig givende og få fram mye følelser og kan gi noe større. Det er kanskje de fineste opplevelsene jeg har med musikk er fra sånne steder.» - Intervjuobjekt 10

«Minoritetsmiljøer ser jeg sjeldent på konserter. Ikke av prismessige årsaker. Konsert-publikummet er veldig hvitt. Ikke fordi hudfarge er viktig, men jeg skulle ønske flere barn og unge, gjerne fra minoritetsfamilier som kom å høre på konsert, fordi jeg tror de ville elsket det.» - Intervjuobjekt 11

Det var noen få i analyseenheten som fokuserte på målgrupper som kunne gi gode inntekter, direkte av økonomiske grunner. Det var kun én som svarte målgruppe ikke hadde blitt tenkt over.

«Nei, det burde jeg sikkert jobbet aktivt med nå.... Men dette har jeg ikke tenkt på....» - Intervjuobjekt 14

Samtlige snakket om at de bruker forskjellige kanaler til å nå ut til sine kunder, og at de ofte tilpasser kommunikasjonsformen til kundene, og tar direkte kontakt. Et representativt sitat her vil være:

«Det er gjennom mail og sosiale medier. Jeg planlegger litt, så tenker jeg hva jeg vil gjøre, hva slags prosjekter er det jeg skal ha neste halvår også sender jeg ut mail. Ofte er det folk som kommer til meg, men jeg må være klar over hva jeg vil gjøre. Jeg tar kontakt med personer også, jeg sender og ut mail og sier nå er jeg tilgjengelig den og den perioden.» - Intervjuobjekt 10

Sosiale medier er den konkrete kanalen som viste seg å være den mest brukte, nesten samtlige sa direkte at de brukte sosiale medier aktivt. Denne gruppen snakket om at de var bevisste sitt bruk av sosiale medier og viktigheten av å være aktive der, og følge med på teknologiutviklingen på feltet.

«Det er viktig å hele tiden følge med på hva som er nytt innenfor sosiale medier og ny teknologi for å best mulig nå ut til sitt publikum.» - Intervjuobjekt 21

«Jeg jobber absolutt mye med sosiale medier, det er ekstremt viktig å være synlig.» - Intervjuobjekt 24

Av intervjuene kom det og fram at flere var bevisste på selve innholdet de deler og at dette ikke må være for privat. Representativt for denne gruppen er følgende sitat;

«Jeg bruker sosiale medier aktivt. Men også balansert. Det jeg legger ut er ikke det som er mest personlig. Også er jeg veldig bevisst på å legge ut mye positive ting.» - Intervjuobjekt 20

I tillegg til bruken av sosiale medier nevnte nesten samtlige at nettverk og bevissthet rundt det å levere best mulig er den viktigste måten man når ut til sine kunder. «Word of mouth» eller jungeltelegrafene ble nevnt mye som en viktig faktor.

«Den ene jobben har åpnet opp til den neste, men jeg har også alltid tenkt at den jobben du gjør nå er et visittkort (...) Det at folk har noe godt å si om deg, det er din beste reklame. (...) Og er det godt nok så vil folk snakke fint om deg. Jeg har lagt merke til at det er ikke noe vits å kjøpe masse annonser i mitt felt. Produktet selger seg selv og hvis folk virkelig vil ha tak i deg så finner de deg.» - Intervjuobjekt 20

Når det gjaldt hvilke kjøpskanaler kunden kunne kjøpe tjenester og produkter via, kom det fram at samtlige brukte både nettsider, andre parters kanaler og nettverk for å gjøre kjøp tilgjengelig for kunden. Flere hadde også eksterne bookingbyråer hvor selve kjøpet gjøres gjennom et eksternt byrå. Flere var og var medlem av ulike forbund og organisasjoner hvor man kan selge kunsten sin.

«De når meg gjennom sosiale medier som oftest. Eller gjennom venner av venner eller gjennom bookingbyrå eller søk på f.eks google.» - Intervjuobjekt 21

Fra intervjuene kommer det fram viktigheten av å skape gode kunderelasjoner. Noen viser at de jobber aktivt med dette, mens andre igjen forteller at dette ikke er deres sterkeste side. Noen forteller også at de er bevisste på å aktivt ivareta en produksjon først for så å være synlig for gallerier og kunder gjennom det.

«Man må være aktiv å ta kontakt, men også snakke med publikum. Man må ha en menneskelig kontakt (...) jeg har begynt å snakke med publikum/kunder etter at jeg er

ferdig, det er en fin måte å nå ut til nye mennesker (...) at man da møter andre som oppdager deg der fordi man kommer ut etterpå og er litt mer menneskelig.» - Intervjuobjekt 10

«... i mitt tilfelle er det å gjøre utstillinger. Jeg jobber ikke på den måten hvor jeg bygger opp noe først for så å gjøre det med et nettverk eller en kjøper men jeg lager noe først og så ser om det treffer riktig eller ikke.» - Intervjuobjekt 6

«Ja, jeg vet ikke helt hvordan jeg har skapt kunderelasjonene mine, det er folk som, gallerier, jeg er veldig dårlig på nettverking og mingling og alt dette. Ja, gallerier som inviterer meg og da vet andre om meg (...) Jeg bare jobber jeg.» - Intervjuobjekt 8

Flere av intervjuobjektene var opptatt av å ivareta kunderelasjonene sine over tid. Kanalene som blir brukt er invitasjoner til utstillinger på facebook, e-mail invitasjoner eller private meldinger. Sosiale medier brukes også til å sende invitasjoner som nyttårshilsener, eller for opprettholde kontakten ved å spørre om de trenger hjelp med noe.

«Jeg tar veldig godt vare på kundene mine eller oppdragsgivere. At jeg tar vare på de at jeg virkelig setter pris på de, hvordan det var for meg å jobbe med dem. Det kan man ofte glemme. Jeg tror det også er derfor det går så bra for meg fordi jeg tar litt vare på de.» - Intervjuobjekt 10

«Jeg prøver å følge opp kunden. Mange samarbeid har en tilknytning til året. (festival, juleturne etc.) ved å følge opp og skrive om de er interessert i det samme til neste år er det bare å ta kontakt. Og om jeg ikke blir kontaktet, selv ta kontakt. Jeg er opptatt av å skape et grunnlag som jeg også ivaretar.» - Intervjuobjekt 17

Derimot svarer noen få at de ikke er gode på å ivareta kunderelasjonene sine og at å inneha så mange roller gjør at noen arbeidsoppgavene blir nedprioritert. Et representativt sitat er:

«... Det er jeg dårlig på i dag. Jeg var nettopp ute i mammaperm og da merket jeg at ting lå brakk. Når jeg kom tilbake merket jeg at ting hadde gått fort, at jeg ikke hang helt med, noe jeg synes er noe av det vanskeligste- det at det går fort. Vanskelig å være tilgjengelig når jeg bare er en person. Når jeg er alle rollene selv, så har jeg måttet la noe vike.» - Intervjuobjekt 14

Funnene viser at hele 13 av 15 jobber aktivt med å bygge sitt eget varemerke, selv om de ikke nødvendigvis selv definerte det som et varemerke.

«Ja jeg jobber absolutt med navn og varemerke.» - Intervjuobjekt 9

«Vårt varemerke var veldig godt gjennomtenkt i alle ledd.» - Intervjuobjekt 20

«Du må hele tiden tenke at du er ditt eget varemerke, alt du gjør vil representere din virksomhet også. Alltid levere og gjøre det med et smil, det er det beste visittkortet.» - Intervjuobjekt 24

«Jeg jobber ikke bevisst med å bygge et varemerke, men det handler kanskje mer om begrepsavklaring. Fordi du vil jo ha en egenart som folk gjenkjenner som ditt uttrykk, din stemme, ditt kunstneriske uttrykk. Så det går mer på den integriteten enn et typisk varemerke som du tenker på ellers i samfunnet.» - Intervjuobjekt 4

4.2.2.2 Relasjoner

På spørsmål om hvordan utøverne jobbet med nettverksbygging, og om de jobbet med samarbeid og konkurrenter, kom det fram at mange jobber sammen med andre. Det kommer fram at nettverk og gode relasjoner er viktig for mange, for å få kunder, men også generelt for virksomheten.

«Nettverk og relasjonsbygging! Det er den viktigste måten å få kunder på» - Intervjuobjekt 24

«Man må bygge opp et veldig stort nettverk for å kunne leve av å være frilans-musiker og hvis man ikke gjør det så går det rett og slett ikke rundt. Jeg kjenner få personer som klarer å få det til å gå rundt. Så jeg skjønnte det ganske tidlig (...) Jeg tror man må begynne allerede når man går på bacheloren å være åpen for å jobbe tidlig i hva man vil gjøre slik at man blir kjent med mennesker. At man ikke er redd for å ta kontakt» - Intervjuobjekt 10

«Det er ekstremt mye nettverking, det skal man ikke ta for gitt. Ja, det er en kynisk boble dette her. Man må være litt aktiv.» - Intervjuobjekt 6

Samarbeid med andre fremkommer som en viktig faktor. 14 av 15 svarer at samarbeid er viktig i ulike ledd av virksomheten. Viktigheten av samarbeid og det å skape gode allianser ble flere ganger nevnt i mange av svarene.

«...Om man skal klare å komme seg noen vei så må man holde ut og være god på å samarbeide med andre. Det at vi kommer lengst sammen og ikke ved å albue oss frem. Å skape relasjoner er veldig viktig.» - Intervjuobjekt 17

«Jeg teamer ofte opp med andre» - Intervjuobjekt 11

Mange snakket om at de bevisst ikke ser på andre i samme bransje som konkurrenter, og at de heller fokuserer på å kunne løfte hverandre opp og fram. Vi spurte om de samarbeider med konkurrenter, og vi fikk et klart svar hva de mente om begrepsbruken.

«Man er konkurrenter men samtidig så er man del av noe stort. Og det er bedre å ha en liten del av noe stort enn en stor del av noe som ikke er noe.» - Intervjuobjekt 21

«Det er ikke fruktbart for meg å se på kollegaer som konkurrenter.» - Intervjuobjekt 6

«Har ingen som jeg ser på som konkurrenter egentlig. Ser på det mer som mulige samarbeidspartnere.» - Intervjuobjekt 29

«Jeg ser litt annerledes på konkurrenter. Fordi det er så utrolig mye konkurranse (...) min tankegang er at jeg blir venn med mine konkurrenter, og man er jo alle ulike, man må tenke at det er plass til alle...» - Intervjuobjekt 10

4.2.3 Ressurser og kunnskap

4.2.3.1 Økonomisk stabilitet

For 8 av 15 intervjuobjekter fra denne analyseenheten kom det frem at de viktigste inntektskildene kommer fra statlige midler og andre støtteordninger for kreative utøvere. Stipendene blir omtalt som reisestipend, prosjektstøtte, fast kommunal driftsstøtte, fond for utøvende kunstnere, treårig arbeidsstipender, talentstipender med mer. 8 av 15 beskriver stipender som avgjørende for at de får satt av tid til å arbeide med det kreative.

«De viktigste inntektskildene mine kommer fra statlige midler.» - Intervjuobjekt 5

«Jeg har vært kjempe privilegert å hatt stipend siden jeg gikk ut fra bacheloren og det har vært avgjørende for at jeg har fått lage kunst. Det kan jeg si at hvis jeg ikke hadde fått stipend hadde jeg ikke startet å tenke mer business aktig, jeg hadde fortsatt å lage ting men heller fått penger fra andre steder som ikke hadde noen ting med kultur å gjøre. Da hadde jeg heller jobbet som gartner.» - Intervjuobjekt 4

«Hvis jeg ikke hadde fått arbeidsstipend så ville det vært kjempevanskelig. For det var vanskelig. Jeg begynte å låne penger for å betale og sånn. Samtidig følte jeg at hvis jeg jobber med noe annet så kommer jeg ikke til å skape kunst.» - Intervjuobjekt 8

7 av 15 intervjuobjekter mottar ikke stipender. Flere forteller at de synes mange støtteordninger er tungroddede, og flere nevner at de bevisst har valgt å utelate søknadsskriving i det hele.

«Jeg opplever at støtteordninger er tungroddede, og at det ofte spiser opp det kreative.» - Intervjuobjekt 24

«Jeg merker at alle de timene jeg må legge inn på å perfektionere en søknad kan jeg heller bruke på å gjøre ting selv. Men man må knekke den koden med selve søknadsskrivingen. Hvorfor må sånne ting være i tekstform? Og skrive det på et språk man ikke er vant til å snakke og pakke det inn på en akademisk måte. Hadde jeg vært akademiker hadde jeg ikke søkt på et kunstnerisk prosjekt.» - Intervjuobjekt 27

«Jeg tror ikke på søknader. Hvorfor skal jeg legge så mye tid i noe og ikke vite om jeg får det? Og jeg vet hvor mye tid andre sitter og bruker på det, det er 70% av jobben deres å sitte på kontorpuhlen. Og det er ikke derfor jeg er i kulturfeltet. Jeg vil være der ute hvor aktivitetene skjer. Så føler jeg at det er litt misforstått. Jeg hører ofte at det er mer for overlevelse, og synes det er en rar ordning.» - Intervjuobjekt 20

For å være skapende svarer flere at det er viktig med stabile inntekter, og at å kombinere stipender med samarbeid er lønnsomt for produktiviteten, men også for å generere nye salg og oppdrag.

«Det er på grunn av disse driftsstøttemidlene at dette er mulig. Jeg kunne brukt midlene på en inntekt til bare meg selv, men jeg har funnet ut at jeg jobber så mye bedre i tospann det genererer så mye mer effektivitet fra meg at det er verdt det at vi er to. Vi kan fordele arbeidet så hun tar seg av økonomien og jeg tar meg av gjerne visjon delen.» - Intervjuobjekt 16

«Jeg er dårlig på å generere inntekter. Å bli frontet av et galleri, stylinger eller kurator eller i mitt tilfelle en kommersiell aktør har en verdi for å generere inntekter.» - Intervjuobjekt 14

I tillegg kommer det fram av intervjuene at å sette tydelige mål for hva man vil oppnå for seg selv er viktig, og at mental forberedelse for noen er en stor del av å arbeide som kreativ utøver. Et representativt sitat er:

«Også er en viktig del å lage en plan, det jeg gjør mye, det er fler og fler som blir bevisst det mentale, mental forberedelse til konserter, det er slik idrettsutøvere gjør når de

visualiserer en fotballkamp, men samme gjør jeg med auditions eller med konserter som er viktig og det tar ganske mye tid. Også at jeg skriver ned mine drømmer og mål og alltid vet at jeg er i tråd med min intensjon. Og skriver ned- hva skal jeg gjøre denne uken og neste halvår. jeg er bevisst slike ting, og etter at jeg startet med det har det blitt mye lettere.» - Intervjuobjekt 10

For mange kommer det fram at fysiske lokaler og lokasjon er viktig for å opprettholde driften.

«Det er jo alfa omega. Hvis jeg ikke har det får jeg jo ikke produsert noe.» - Intervjuobjekt 4

«Helt essensielt med lokaler. Jeg hadde ikke kunnet gjøre noe av det jeg gjør hjemme. Vi har et verksted med store maskiner og ovner + masse utstyr. Hadde jeg vært uten atelier hadde alt stoppet opp.» - Intervjuobjekt 14

«Viktig med kursingen å ha et fysisk sted som er sentralt og når jeg lager videoer så er det viktig med kule lokasjoner.» - Intervjuobjekt - 29

«Lokasjon er kjempeviktig. Jeg kan ikke være for langt unna der all ting skjer, eller mitt eget hjem. Lett tilgang til å kunne dra på arrangementer, til studio og for min del når jeg har gjesteartister på besøk for å spille inn noe og sånt noe og da er det fint å ha et studio et sted.» - Intervjuobjekt 21

Flere nevner også at det er viktig å ikke bare bli sittende hjemme, eller at det ikke er mulig å sitte hjemme med det de driver med. Et representativt sitat for de som nevner dette vil være;

«Hjemmekontor høres kulere ut enn det det er. Man blir litt gal av å sitte hjemme hele tida. Det beste er å ha et sted man kan dra til.» - Intervjuobjekt 27

Mange av intervjuobjektene delte erfaringer om hvordan det er å finne en balanse mellom det kreative arbeidet og det administrative. Flere jobber aktivt med å balansere dette.

«Det handler om å finne en balanse. I perioder er ikke økonomien veldig stabil. Men å ha en forutsigbarhet med hvilke midler man har til rådighet og en god arbeidsfordeling som gjør at man ikke kjører seg fast i kjelleren. Sunn og kreativ arbeidskultur der man får det beste fram i hverandre og får kreativiteten til å blomstre. Og det gjør den ikke hvis man presser folk for langt, da kan man få dårlige ideer og presterer dårligere. Så det å være ambisiøs på riktig måte er viktig for meg.» - Intervjuobjekt 11

«Du må ha en forståelse for begrepet «børs og katedral», som er å ha forståelse for det økonomiske og det kunstneriske. Og derfor så har du hele tida hodet på to ulike plattformer og steder og måter å tenke på. Så det gjør det utfordrende, men det vil også være desto viktigere å kunne gjøre det. Så det er et bredt landskap, det er ikke A4 og det er ikke noen manual på hva som er riktig nødvendigvis hele tiden.» - Intervjuobjekt 21

Det er allikevel en del som finner det vanskelig å ivareta denne balansen. De beskriver at det ofte går utover det kreative arbeidet og selve kunsten. Et representativt sitat er som gjengitt under:

«Det er vanskelig å opprettholde balanse mellom det kreative og papirarbeid. Skulle ønske jeg kunne ta av alle hattene man må ha på for å drive for seg selv noen ganger. Men det er dessverre sånn at det ofte er ting som bare må gjøres og det går altfor ofte utover det kreative.» - Intervjuobjekt 24

4.2.3.2 Kunnskap om entreprenørskap

Da vi spurte om utøverne kunne definere entreprenørskap i kulturfeltet kom det fram at mange av intervjuobjektene assosierte det med det å skape noe nytt. Funnene viser at intervjuobjektene hadde en relativt god forståelse for hva entreprenørskap er. De fleste var bevisst sin relasjon til entreprenørskap.

«Entreprenørskap for å definere det så forstår jeg det som enten å oppfinne noe nytt eller at man kombinerer ting som eksisterer på nye måter. I kunst så gjør man jo det hele tiden. Kunst er å kombinere ting som finnes på nye måter. Og hele kunstfeltet gjør jo det konstant (...) I sin natur så er det ingen som slipper frem så lenge man gjør det på en ny måte eller i en ny kombinasjon. Så kunsten er i sin natur innovativ. Det må den være for å være levedyktig.» - Intervjuobjekt 16

«Jeg har en tro på at hvis man jobber med det man selv brenner for og foredler sitt eget uttrykk så vil det tilføre fagfeltet noe nytt fordi summen av hva du er, er det ingen andre som kan være. Når jeg bruker masse tid på å fordype meg i eget uttrykk så må jeg finne ut av hva jeg jobber med. Jeg kan ikke fornye feltet i meg selv, men jeg er en del av et større maskineri.» - Intervjuobjekt 14

«Det må jo være at man går utenfor boksen og tenker nytt, for eksempel er det veldig aktuelt nå med klassisk musikk å nå ut til et yngre publikum, at man tenker i nye baner der. At man kan gjøre det litt kult, nytenkende, ja bryte litt fordommer. (...) Jeg liker å tenke nytt, ta de med på nye settinger, bryte ned fordommer, det er gøy, og det fungerer veldig bra.... Men det handler om... entreprenørskap... å følge med i tiden hvordan kan

*man bruke det talentet man har i tiden vi lever i dag ved å skape egne ting.» -
Intervjuobjekt 10*

Derimot svarte noen av intervjuobjektene at de var usikre på hvordan de skulle beskrive
entreprenørskap innen kulturfeltet.

*«Det kan sikkert være mye, det handler om å skape nye ting, nye prosjekter, det kan være
på mange plan, for sin egen del, å skape en gruppe, et prosjekt eller et konsept.» -
Intervjuobjekt 11*

*«Når jeg tenker entreprenør så tenker jeg folk som står opp tidlig og legger seg seint.
Som jobber mye. Du har du kategorier, folk som driver med «kunst» som er en greie og
de er mer sånn lever på ingenting» - Intervjuobjekt 27*

*«Kulturentreprenørskap, tror ikke det i det hele tatt er definert? Hvis jeg skulle sagt noe
ville det vært at det ikke eksisterer. Men mange som kaller seg det. Alle egentlig. Alle er
«entreprenører» i dag føler jeg.» - Intervjuobjekt 24*

Det er faktisk bare å «hoppe i det». Flere intervjuobjekter fortalte at å jobbe hardt og prøve
seg fram er viktige faktorer for å kunne leve av kunsten.

*«Entreprenører er liksom en trend nå, det er kult å være entreprenør og drive for seg selv
og være uavhengig og sånn. Og ja, det er dritkult, men folk glemmer litt hvor mye jobb
det egentlig er. Hvis man skal gjøre kule ting må man ha penger. Man må liksom bare
jobbe.» - Intervjuobjekt 27*

*«Jeg jobber med dette fulltid ganger tre! Jeg har mange forskjellige hatter. Dansehatten,
koreografhatten, konsulenthatten, arrangør, noen som lager strukturer etc. Men samtidig
kan jeg nå være selektiv overfor jobbene jeg tar, det kunne jeg ikke før.» - Intervjuobjekt
20*

Viktigheten av nyhetsgrad kom fram som en viktig kunstnerisk verdi flere ganger gjennom
intervjuene. Særlig på spørsmål om intervjuobjektene er opptatt av å tilføre noe nytt til sitt
felt. Et representativt sitat for dette vil være:

*«Uansett hva jeg lager så vil jeg at det skal være unikt på en eller annen måte. Det er en
verdi i den formen at jeg har brukt all kunnskapen jeg har lært og lagt på mitt krydder på*

det. Alt det jeg legger i et bilde er mye jobb og det er der verdien ligger.» - Intervjuobjekt 27

En svarte og at motivasjonen for å skape bunner i å lage en kunstnerisk kvalitet som først og fremst blir anerkjent av kollegaer.

«Man vil ha sitt eget uttrykk og stemme. Men det er ikke noe business tankegang som å lage noe nytt for å tjene penger på det, det er absolutt ikke inn i bildet. Man vil heller skape en kunstnerisk kvalitet som blir anerkjent av kollegaer først og fremst, at det er vurderings horisonten.» - Intervjuobjekt 4

Flere gir uttrykk for at de fikk lite kjennskap til entreprenørskap gjennom utdannelsen, og at dette var et savn. Derfor har de lært forretningsvirksomhet og entreprenørskap gjennom å «prøve og feile». Et representativt sitat vil være:

«Entreprenørskap skulle ha vært større fokus i utdannelsen. Ingen har lært meg å skrive pressemelding og snakket om hvordan man lager et nyhetsbrev eller skriver søknader til utstillinger. Alle får ikke stipend, så jeg skulle gjerne lært litt mer om hvordan det er å drive for meg selv.» - Intervjuobjekt 10

4.3 Ikke økonomisk levedyktig

4.3.1 Motivasjonsfaktorer

4.3.1.1 Selvrealisering

På spørsmålet om hva motivasjonen er for å drive for seg selv, svarte mange at friheten til å styre sine egne prosjekter er viktig.

«...Motivasjonen for å drive for meg selv bunner jo i et kontrollbehov for å styre mitt kunstnerskap dit man vil. Med så lite så mulig innblanding.» - Intervjuobjekt 13

«...Det er spenningen i prosjekter. Å jobbe kreativt. Der er det bare jeg som setter rammer, regler og hindre og har makten til å bestemme over prosjektet helt og holdent. Det gir stor frihet.» - Intervjuobjekt 2

I tillegg svarte noen at de liker å jobbe alene uten påvirkning fra andre og at det også er en motivasjon i seg selv. Et representativt sitat er:

«Jeg har vel egentlig ikke tenkt på noe alternativ enn å drive for meg selv. Siden jeg har lyst til å drive med billedkunst, maling, så er det jo som oftest sånn det foregår, at man jobber alene. Som egentlig er noe jeg foretrekker også, tror jeg. Jeg liker å jobbe for meg selv. Det er mest for min egen del at jeg driver selv.» - Intervjuobjekt 25

En sterk lidenskap for kunsten ser ut til å være viktig for motivasjonen til å drive kunstnerskapet og foretaket fremover. Noen av intervjuobjektene gav uttrykk for at de brenner for det de gjør. Flere påstod også at uten denne lidenskapen ville det ikke vært mulig å lykkes, og over tid klare å generere inntekter av kunsten.

«Min motivasjon er at jeg elsker det jeg driver med. Det starter og stopper der egentlig.» - Intervjuobjekt 19

«Jeg syns det er vanskelig å se for seg en annen karriere når jeg våkner opp hver dag og tenker på musikk. Min største motivasjon er at jeg brenner veldig mye for det og det gjør meg veldig glad.» - Intervjuobjekt 23

«Du må ha en driv. En flamme i magen du ikke klarer mette, men på en positiv måte. Om den ikke er sterk nok, så vil du ikke gi nok av deg selv heller. Du vil aldri vokse eller

utfordre deg selv om du har en litt sånn «meh» holdning. Du må tørre å stikke ut hodet og ta sjanser. Det er der det morsomme ligger. Og det er der man vokser mye.»
Intervjuobjekt 28

4.3.1.2 Bidrag til fellesskapet

På spørsmål om det er viktig for intervjuobjektene å skape noe for andre enn seg selv var det ulike meninger. 7 av 14 sier eksplisitt at de er uinteresserte i å tenke på mottakeren når de skaper kunstuttrykk. I noen tilfeller viste de en passiv holdning for å imøtekomme kunden.

«Jeg er litt usikker på om jeg bryr meg om å skape noe for andre enn meg selv. Jeg vil få respons og blir glad når andre får noe ut av å se mine arbeider, jeg tenker ganske lite på mottakeren, men mer på at arbeidet fungerer for meg.» - Intervjuobjekt 3

«Jeg ønsker ikke at det skal bli liggende på et lager, så slik er det viktig at det er for andre.» - Intervjuobjekt 12

For en større gruppe i utvalget ligger hovedmotivasjonen for å skape kunstnerisk uttrykk i at arbeidet skal virke i seg selv, ikke å tilhøre noe større enn seg selv. Følgende sitat er representativt for denne gruppen:

«Det viktigste er at kunsten må være forankret i meg selv, det er der interessen starter. Jeg har hatt mange nyttige og fine møter gjennom kunsten.» - Intervjuobjekt 13

Noen få fortalte at motivasjonen for å lage kunst bunner i å hjelpe andre gjennom sitt kunstneriske uttrykk. Denne motivasjonen beskrives av noen som en drivkraft i seg selv, mens andre ganger kan motivasjonen være å skape en opplevelse som gir noe utenom det vanlige. Et representativt sitat er:

«Jeg er en person som setter andres behov før meg selv. Jeg har likt å hjelpe andre siden jeg var liten. Det å løfte opp andre er veldig viktig for meg... Motivasjonen min er å kunne tilby å hjelpe andre gjennom det jeg liker å drive med.» - Intervjuobjekt 18

4.3.1.3 Integritet

På spørsmålet om hvilken verdi den kreative utøveren gir til kjøperen viser funnene at en stor del av analyseenheten ikke hadde et tydelig svar. Spørsmålet måtte stilles på flere andre måter for at de skulle forstå innholdet. En hadde vanskelig for å forstå hvilken verdi vi spurte etter. I motsetning til å tenke på hvorfor kunden skulle kjøpe produktet forklarte de hva som er unikt med kunsten sin.

«Et unik uttrykk. En unika. Et objekt eller en skulptur som sitter inne på en egen historie og fortelling». - Intervjuobjekt 2

«Hvilke verdier? Det vet jeg ikke. Det var et vanskelig spørsmål.» - Intervjuobjekt 3

«Forhåpentligvis litt romantisk, skjønnhet, virkelighetsflukt. En annen måte å se ting på. Rett og slett noe annet enn det du ser på til vanlig.» - Intervjuobjekt 25

Flere av intervjuobjektene hadde tenkt lite rundt hvilket behov de dekker hos publikummet eller kjøperen gjennom å levere eller selge produktet sitt.

«Kjøperens interesse for å kjøpe produktet er et spørsmål som jeg ikke har tatt så mye stilling til... » - Intervjuobjekt 1

«Vet ikke akkurat med min kunst, men jeg føler jo at mennesker trenger kunst. Det er det som skiller oss fra dyrene. At man har behov for å utfordre seg litt. Men om min kunst dekker det det vet jeg ikke.» - Intervjuobjekt 25

Derimot snakket andre igjen om viktigheten av at kjøperen kjenner seg igjen i arbeidet, og sitter igjen med en visuell eller erfart opplevelse.

«Estetiske behov, følelsesmessige behov. Kan innebære annet også, som til eksempel status at man kjøper inn samtidskunst, men ikke hva jeg går å tenker på når jeg lager mine ting. Håper at de som kjøper mine ting vil kjøpe det på grunn av uttrykket.» - Intervjuobjekt 2

«Ønsket målgruppe er ikke de kyniske investerings-kjøpene. Men de som har en emosjonell tilknytning til arbeidene.» - Intervjuobjekt 13

Hvordan ivaretar intervjuobjektene egen integritet i arbeidet? Av funnene kan det tyde på at integriteten blir ivaretatt når de er bevisst sin rolle i et prosjekt.

«Som musiker har jeg vært med på prosjekter hvor jeg blir oppringt og innleid men da er ikke jeg entreprenør, så da kommer jeg bare å gjør en jobb som jeg er blitt fortalt. Da gjør jeg den jobben som et håndverk. Det er vanlig i klassisk musikk ... i et symfoniorkester er det dirigenten som bestemmer.» - Intervjuobjekt 15

«Å få frie hender er drømmesituasjonen. Jeg tror jeg har fått til det ganske bra. Bevare min egen stemme, for hvis ikke kunne jeg ikke gjort det jeg gjør tror jeg.» - Intervjuobjekt 25

Vi spurte informantene om deres relasjon til det kommersielle markedet og hvordan de ivaretar sine kunstneriske verdier i møte med kommersielle prosjekter. Flere forteller om at de leter etter en balanse mellom å imøtekomme kommersielt arbeid og samtidig ivareta sine egne kunstneriske verdier. Andre igjen har vanskelig for å forstå hvordan de skal forholde seg til spørsmålet.

«Det er et tynt skille mellom kommersielt arbeid og kunstnerisk identitet. For det er både identitet samtidig som det er kommersielt. Jeg personlig har mine grenser, jeg kan strekke meg ut til en viss grad, men ikke helt ut til hvor min identitet ikke finnes lenger. Jeg er identiteten i mitt eget brand, så hvis den blir borte så er ikke lenger brandet mitt.» - Intervjuobjekt 18

«Alt er jo egentlig kommersielt. Jeg har gjort mye forskjellig, gått på mange flauter egentlig, med reklame og sånne ting. Det har dratt sjela ut av meg. Jeg tror det er viktig å prøve. Prøve mye forskjellig å finne ut av hva du ikke har lyst å gjøre. Tror det hjelper å minne seg selv på hvorfor man holder på med det man holder på med.» - Intervjuobjekt 19

I motsetning til de over svarte flere intervjuobjekter at de sjeldent jobber med kommersielle prosjekter, og ofte var dette heller ikke et ønske. Et representativt sitat for denne gruppen vil være:

«Jeg har ikke jobbet med kommersielle prosjekter, det tror jeg ikke at jeg har lyst til å gjøre heller.» - Intervjuobjekt 3

4.3.2 Avgjørende faktorer for økonomisk levedyktighet

4.3.2.1 Kundeforståelse og markedsføring

Funnene indikerer at det var få av intervjuobjektene i denne analyseenheten som hadde rettet seg mot en spesifikk målgruppe. Ofte er svaret i flere av tilfellene utydelige og de snakker veldig bredt omkring hvem kunden er.

«Det vil være folk med interesse for kunst eller kunsthåndverk. De som er interessert.» - Intervjuobjekt 1

«Det vet jeg ikke hvordan jeg skal svare på. Det er ikke en direkte kundegruppe. Det vil si, folk som ser kunst.» - Intervjuobjekt 3

En større andel hadde gjort seg tanker om hvem potensielle kjøpere er. Denne gruppen intervjuobjekter hadde også reflektert mer omkring ønsket målgruppe for kunsten sin.

«Fram til nå har jeg solgt til privatpersoner. Gjennom direkte salg. Jeg har stilt ut på norske kunsthåndverkere som NK har arrangert. Da blir det et offentlig publikum som kommer å ser også.» - Intervjuobjekt 2

«Det er så mange måter å tjene på. Men inntjenings biten er egentlig i live. Da er målgruppa en kjøpesterk målgruppe som har råd til å kjøpe billetter.» - Intervjuobjekt 19

Funnene indikerer at det varierer hvordan intervjuobjektene håndterer kunderelasjoner i ettertid av salg og prosjekter. En større andel av utvalget følger ikke opp kunder i ettertid i det hele tatt.

«Jeg følger ikke opp kundene mine i ettertid, der har jeg masse å lære haha.» - Intervjuobjekt 12

«Vi prøver holde hjemmeside og facebook sider oppdatert og informerer om hva vi gjør slik at du kan følge med på hva som skjer. Med bedriftskunder, kommuner og festivaler så bruker vi mer mail og tar kontakt en gang i året - to år siden så hadde vi en juleturne hos dere, hvordan ser neste år ut for dere, er dere interessert i å booke oss tilbake?» - Intervjuobjekt 15

På spørsmål om hvordan intervjuobjektene når ut til sine kunder svarer en mindre gruppe at de er bevisste på å aktivt synliggjøre prosjekter for å nå ut til kunden. Til en viss grad brukes sosiale medier aktivt. I tillegg viser funn at en liten gruppe ikke bruker sosiale medier aktivt.

«...Min neste jobb avhenger av det jeg gjør nå funker. Ikke avhenger 100% men det er litt sånn, hvis jeg gjør en dårlig jobb, et prosjekt som ikke er så bra, en forestilling som ikke blir mye sett, så merker jeg halvåret som kommer at det er færre tilbud.» - Intervjuobjekt 7

«Jeg når ut til kunder gjennom utstillinger, separatutstillinger, gruppeutstillinger og hjemmesiden. Jeg bruker ikke sosiale medier rent for å markedsføre.» - Intervjuobjekt 2

«Ja om jeg gjør det da! Jeg har en hjemmeside og instagram og så har jeg vært med på en del samarbeid som jeg føler jeg har fått kunder gjennom. Jeg ser at sånne litt mer kommersielle ting er bra for at flere skal se mer.» - Intervjuobjekt 25

«Jeg når ut til kundene ved å gi ut musikk. Jeg er ikke spesielt flink på sosiale medier, men prøver så godt jeg kan.» - Intervjuobjekt 19

På spørsmålet om det finnes andre måter å nå ut til kundene sine på, gav noen inntrykk for at de ikke fokuserte så mye på det, mens flere intervjuobjekter sa at de gjerne ville ha innspill og på dette området. To representative sitater på denne gruppen vil være:

«Jeg har tenkt på å skaffe en profil på Atelier.no, det har jeg tenkt på. Det er egentlig det.» - Intervjuobjekt 3

«Nei jeg er veldig åpen for forslag! Jeg skulle gjerne fått noen ideer på det. Det må være samarbeid med flere butikker eventuelt hvor flere folk er innom.» - Intervjuobjekt 25

En mindre del av gruppen anvender et utvalg kjøpskanaler og er bevisste på å anvende flere kanaler for å vise arbeidene sine eller at kundene skal få kjøpt deres produkter og tjenester. Periodevis kan det være færre kanaler i der kunsten ikke er representert i et galleri.

«Enten kan folk kjøpe kunsten på atelierbesøk eller på utstilling. Eller gjennom galleriet som formidler arbeidene. Jeg skulle sikkert brukt sosiale medier mer med tanke på invitasjoner osv. Jeg har ikke gjort det.» - Intervjuobjekt 13

«Vi bruker mye mail til allerede etablerte kontakter. Vi bruker også lokalaviser. Hvis vi har kommet oss inn i en lokalavis, da kommer det ofte folk som vi ellers ikke ville nådd. Hvertfall utenfor Oslo. I Oslo er det vanskelig. Vi har og en hjemmeside.» - Intervjuobjekt 15

«Folk kan kjøpe kunsten gjennom å kontakte meg personlig. Jeg har og et medlemskap i Atelier.no og hvis jeg har utstilling i et galleri. Jeg er ikke representert i et galleri for øyeblikket.» - Intervjuobjekt 2

Flere anvender derimot kun én kjøpskanal. Enten kjøp digitalt eller kun via galleri eller nettside. Representativt sitatet vil være:

«De kan kun kjøpe via nettsiden min.» - Intervjuobjekt 18

Funnene viser hvordan en overvekt i analyseenheten i liten grad jobber bevisst med å bygge eget varemerke. 10 av 14 synes det er vanskelig å bygge varemerke. Flere promoterer eget navn og varemerke gjennom egen person og forteller at dette er utfordrende.

«Det er en motstridende ting å lage ting og så markedsføre det selv. Det er vanskelig, det er mye lettere å markedsføre noe som er et produkt.» - Intervjuobjekt 12

«Jeg jobber i liten grad med varemerkebygging. Fordi jeg synes det er gøyere å jobbe med folk så det er ikke så viktig for meg å stikke meg ut så lenge crewet vises.» - Intervjuobjekt 22

Andre velger å promotere seg selv gjennom et ensemble eller et varemerke og forteller at det kan oppleves motstridende å lage ting og markedsføre det selv.

«Jeg har ikke markedsført meg gjennom et varemerke, men mer som meg selv som person.» - Intervjuobjekt 1

«Jeg bygger ikke et varemerke med meg personlig men med ensemblene så prøver vi det. Vi har et navn og bruker det hele tiden.... Når jeg jobber bruker jeg alltid ensemblet sitt

navn først også bruker jeg mitt eget i tillegg. Det er med på å gjøre at trioen er en gruppe med medlemmer.» - Intervjuobjekt 15

4.3.2.2 Relasjoner

Det er en tendens til at intervjuobjektene legger vekt på viktigheten av nettverk. Dette kommer fram fra mange av intervjuobjektene.

«Nettverking, nettverking, nettverking. Samtaler med gode venner i samme eller lignende yrke. Jeg har prøvd å få med meg mest mulig informasjon av tidligere arbeidsgivere og senere fulgt magesfølelsen og gjort det på din egen måte og lykkes med det.» - Intervjuobjekt 28

«Word of mouth er den viktigste måten å nå ut til folk. Så jeg bruker nettverket mitt aktivt, og nettverket mitt har jo også sitt eget nettverk igjen.» - Intervjuobjekt 18

På spørsmål om intervjuobjektene samarbeider med partnere eller allianser viser det seg at en 10 av 14 foretrekker å jobbe selvstendig, uten å etablere partnerskap eller samarbeid. Et representativt sitat vil være:

«Jeg har ingen allianser og har heller aldri jobbet med noen i samarbeidsprosjekter.» - Intervjuobjekt 3

I tillegg er det en tendens til at flere intervjuobjekter ikke kjenner seg igjen i spørsmålet om de samarbeider med konkurrentene sine. Denne gruppen ser heller på sine konkurrenter som samarbeidspartnere. Sitatet under er representativt for denne meningen:

«Jeg konkurrerer ikke med folk. Jeg kaller konkurrenter for samarbeidspartnere. Viktig å putte energier sammen og se hva man kan få til ting sammen. Jeg går for å inkludere andre i ting jeg gjør istedenfor. Kjemper for en mer inkluderende musikkbransje.» - Intervjuobjekt 26

4.3.3 Ressurser og kunnskap

4.3.3.1 Økonomisk stabilitet

For å forstå hvilke faktorer som er viktige for å oppnå økonomisk levedyktighet får vi høre at stabile inntekter og en trygg tilværelse er viktig ettersom kunsten ofte generer inntekter periodevis. Funnene viser at 4 av 14 intervjuobjekter har stipend og 9 av 14 mottar ikke stipender.

«Om jeg har en relativt trygg tilværelse med inntekt som kommer inn er det mer motiverende å jobbe med det kreative.» - Intervjuobjekt 3

«Hadde jeg visst hvilke kriterie som skal til hadde jeg vel levd mer av det på fulltid.» - Intervjuobjekt 13

Intervjuobjektene ser verdien i å ha en jobb ved siden av. Enten i et yrke som er relatert til kunsten, eller en jobb i en annen sektor som kan generere fast inntekt og sikre stabilitet.

«Jobber ikke fulltid, og er absolutt avhengig av andre inntektskilder.» - Intervjuobjekt 12

«Undervisnings jobben er relatert, noe som er veldig enkelt å skaffe gjennom firmaet mitt. Men ellers ingen andre inntekter generert utenom konsert. Jeg hadde mer undervisning før, og nå har jeg kun den i kommunen, som er fin å beholde fordi man får sykepenger osv. Helst skulle jeg bare spille.» - Intervjuobjekt 15

I tillegg forteller 6 av 14 at statlige midler er viktig for å holde på med det kreative arbeidet.

Sitatet under er representativt for denne gruppen:

«Det er jo stipendet som har mest betydning... Det betyr mye at jeg får solgt arbeid, men jeg har ikke hatt så store arbeid slik at det har betydd mye... Nå har jeg arbeider i mindre skala og da blir det mindre inntekter. Det hadde vært interessant i fremtiden å gjøre en utsmykning eller større arbeider. Men akkurat nå er det stipend støtte som gjelder.» - Intervjuobjekt 3

Et fåtall av intervjuobjektene snakker om å sette mål og ha en retning med arbeidet man gjør.

«Sende mail til audition, castere, teatersjefer. Det gjør jeg ikke, det burde jeg kanskje, men det gidder jeg ikke. Jeg har gjort det mer før men det er bare sånn at jeg sitter stille til noen gidder å gi meg en jobb. Det er en veldig passiv måte å få jobb på men det handler om... jeg er i en fase nå hvor jeg ikke synes det er så jævla gøy med teater» - Intervjuobjekt 7

En betydelig andel av intervjuobjektene er avhengigheten av å leie fasiliteter for å ivareta produksjonen, som igjen har innvirkning på deres økonomiske stabilitet. Sitatet under er representativt:

«Det helt nødvendig med lokaler. Om jeg ikke har verksted, stopper det opp.» - Intervjuobjekt 1

En større andel snakker og om at det er viktig at det er et sted som ikke er hjemme.

«Det viktigste er at det er et sted som ikke er hjemme. Så nøyaktig hvor det er i byen spiller ingen rolle. Men det er utrolig forskjell på å ha et sted og ikke ha det. Så det er alfa omega for meg.» - Intervjuobjekt 25

«Veldig viktig. Alltid hatt studio. Alltid tenkt at det er viktig å la hjemme være hjemme og jobb være jobb. Veldig viktig å ha den switchen. Ihvertfall det å kunne forflytte seg mentalt. Når man sitter med kreative ting så blir det slitsomt, så man må også kunne si stopp.» - Intervjuobjekt 19

Et fåtall nevner at det ikke er viktig å ha fasiliteter. Et representativt sitat her vil være:

«I min situasjon er fasiliteter ikke viktig i det hele tatt.» - Intervjuobjekt 3

Balansen mellom kreativt arbeid og administrative oppgaver blir beskrevet som vanskelig. Intervjuobjektene har i hovedsak to forskjellige tilnærminger; struktur for å prioritere tiden, eller å jobbe mest mulig kreativt.

«Jeg har et strengt regime i form av, det må være 10 min hver dag med organisering.» - Intervjuobjekt 19

«Det er en vanskelig balanse. Jeg forsøker å ha hele dager kontortid og verkstedtid. Prøver å samle flere dager til kreativt arbeid, men noen ganger blir det en halv dag likevel med kontorarbeid.» - Intervjuobjekt 2

«Jeg bruker mest tid på kunst. Egentlig burde være mer av det andre.» - Intervjuobjekt 25

«Du tenker fordelingen av.... Ja.. det er vanskelig å svare... Jeg bruker mye tid på den kreative prosessen (...) Jeg prioriterer det nok litt mye, det er det som er gøy.» - Intervjuobjekt 1

I hovedsak gjør de kreative utøverne alt av den daglige driften selv. I noen få tilfeller har sosiale medier og spørsmål om lønn blitt satt bort.

«Jeg gjør alt av den daglige driften selv, men jeg bruker broren min som agent i spørsmål om lønn. Så jeg bruker faktisk en ekstern der.» - Intervjuobjekt 7

«Jeg gjorde alt selv veldig lenge, men fått hjelp de siste årene av et kunstnerdrevet visningssted.» - Intervjuobjekt 13

4.3.3.2 Kunnskap om entreprenørskap

På spørsmålet hva entreprenørskap er i kulturfeltet svarte 11 av 14 at de hadde vanskelig for å gi et tydelig svar på hva entreprenørskap er, i tillegg til at de i liten grad relaterte sitt virke til begrepsbruken.

«Haha, det vet jeg ikke, det er litt blankt for meg. Når man tenker hva en entreprenør er, det å drive fram ting som er nye. Men det betyr ikke så mye mer enn det for meg.» - Intervjuobjekt 3

«Jeg ble litt usikker på hvordan man skal forklare det. Jeg tror jeg må si pass på den.» - Intervjuobjekt 23

«Entreprenørskap føler jeg ikke har så mye med kunst å gjøre. Men det er sikkert mer en fordom jeg har. At det mer er et konsept og så skal man liksom selge en eller annen vare og det er ikke sånn kunstnere liker å tenke på seg selv.» - Intervjuobjekt 25

Kunnskapen om å drive forretningsvirksomhet bunner for flere intervjuobjekter i utgangspunktet om å drive med kunst. Derfor har forretningsvirksomhet også kommet i andre rekke. Det å skape selvstendige prosjekter virker å ta oppmerksomheten.

«Jeg har en følelse av at entreprenørskap er et «ikke tema» at de aller fleste synes det er skikkelig pes og forholder seg ikke til kunstneriske praksisen som en geskjeft på den måte. At det er et nødvendig onde som følger med i etterkant.» - Intervjuobjekt 12

«Jeg vil liksom ikke kalle meg en entreprenør. Det er et veldig fremmed ord for meg. Jeg tenker ikke så mye på foretaksbiten.» - Intervjuobjekt 3

«Jeg har kun prøvespilt litt på orkester jobber, men jeg synes det er morsommere og blir mer stolt når jeg har vært med å lage et prosjekt fra starten og skaffe alle jobbene, pengene, og slutføre det i små grupper. Da føler jeg et eierskap til det vi har fått til.» - Intervjuobjekt 15

På spørsmålet om hvordan intervjuobjektene har tilegnet seg kompetanse om entreprenørskap kommer det fram at mange i utvalget vårt savnet dette som en del av utdanningen og at de ofte har lært gjennom å prøve å feile. Et representativt sitat for denne gruppen vil være:

«Det burde jo være et fag som er hvordan drive for seg selv, hvordan fylle ut søknader og hvordan gjøre selvangivelse. Men det er det ikke, så det er en blanding av å gjette deg til og lære deg selv. Spørre en kompis. Hvordan er det du pleier å gjøre det der med de regningene og med de kvitteringene.» - Intervjuobjekt 7

En annen viktig faktor som blir nevnt i denne sammenheng er at det lønner seg å være aktiv å jobbe på og hoppe i det.

«...du kan ikke sitte å vente du må begynne å gå. Prate med folk så kommer resten også veien videre. Ingenting skjer ved å sitte stille. Være utadvent, engasjert, fokusert, målrettet.» - Intervjuobjekt 26

Nyskaping er for mange i stor grad relatert til den kreative skapelsesprosessen og er viktig for flere av informantene.

«Originalitet er ofte den drivende faktor. Det er ikke alltid det er det mest økonomiske valget man kan ta, men noen ganger er det det. Men det er veldig viktig å være original.»
- Intervjuobjekt 19

«Jeg har jo lyst til å gjøre noe nytt, tilføre noe som ikke er der, men det er ikke det jeg fokuserer på, for da blir det ikke riktig sant til det jeg holder på med. Ikke noe jeg tenker veldig aktivt på.» - Intervjuobjekt 3

KAPITTEL 5: DISKUSJON

5.1 Innledning

I dette kapitlet drøfter vi de empiriske funnene i lys av det teoretiske rammeverket og vurderer samsvar eller avvik mellom teori og empiri (5.2). Deretter redegjør vi for samsvar eller avvik mellom entreprenørskapsteori og oppgavens empiri (5.2.1) og drøfter forskningsspørsmål 1; *hva er kreative utøveres tilnærming til entreprenørskap?* Kapitlet sammenligner også likheter og forskjeller mellom analyseenhetene økonomisk levedyktig og ikke økonomisk levedyktig. Videre redegjør vi for forskningsspørsmål 2; *i hvilken grad har kreative utøvere en bevisst forretningsmodell?* og drøfter oppgavens empiri i lys av de åtte delene i Osterwalder og Pigneurs forretningsmodell (5.2.2). Avslutningsvis diskuterer vi studiens funn i lys av problemstillingen (5.3) Til slutt oppsummerer vi kapitlet (5.4). I diskusjonen anvender vi en forkortelse av de to analyseenhetene som presentert under:

Analyseenhet 1 - Økonomisk levedyktige - Forkortet til ø.l.

Analyseenhet 2 - Ikke økonomisk levedyktige - Forkortet til i.ø.l.

5.2 Forskjeller og likheter mellom analyseenhetene

5.2.1 Forskningsspørsmål 1

I dette kapitlet ser vi på forskjeller og likheter mellom de to analyseenhetene ø.l. og i.ø.l. For å svare på forskningsspørsmål 1; *Hva er kreative utøveres tilnærming til entreprenørskap?* diskuterer vi studiens funn med entreprenørskapsteori. Vi tar for oss entreprenøren (2.3.2), den sosiale entreprenøren (2.3.3), kulturentreprenøren (2.3.4), kunstentreprenøren (2.3.5) og den sosiokulturelle entreprenøren (2.3.6). Empirien viser at det

er forskjeller mellom de fire relaterte bransjene vi har med i denne oppgaven når det kommer til hvordan utøverne praktiserer entreprenørskap. Her må vi ta i betraktning at svarene vil variere med tanke på hvem vi har intervjuet og hvilken kompetanse de har fra universitet og høyskole.

Funnene fra en større andel av analyseenheten i.ø.l. og et fåtall fra ø.l. indikerer at begrepet entreprenørskap oppleves fremmed. Funnene gir inntrykk av at et større antall av de kreative utøverne med hovedvekt på i.ø.l. ikke relaterer sitt kreative virke til begrepet entreprenørskap. Intervjuobjektene gir uttrykk av at det er vanskelig å forholde seg til det kreative arbeidet som en geskjeft og at de har vanskelig å forklare hva entreprenørskap er innen kulturfeltet. I likhet med Gran (2015) sitt kritiske syn på kunstneres entreprenørskapspotensial ser vi at en del av våre intervjuobjekter ikke har noen interesse av ren forretningsutvikling. Studiens funn indikerer at en større andel av de i.ø.l. er fremmed for begrepsbruken *entreprenørskap i kulturfeltet*. Sitatet under er representativt for svarene.

«Jeg har en følelse av at entreprenørskap er et «ikke tema» at de aller fleste synes det er skikkelig pes og forholder seg derfor ikke til den kunstneriske praksisen som en geskjeft på den måten. At det er et nødvendig onde som følger med i etterkant.» - Intervjuobjekt 12

Som det beskrives i sitatet over, representerer en gruppe av de i.ø.l. som opplever forretningsutvikling som et onde mer enn en mulighet. Derimot fremkommer det av funnene at en større andel i analyseenheten ø.l. har elementer av entreprenørskap i måten de snakker om virksomheten sin. De har og en større forståelse for entreprenørskap og flere relaterer eksplisitt deler av sitt virke til entreprenørskap.

«Det må jo være at man går utenfor boksen og tenker nytt, for eksempel er det veldig aktuelt nå med klassisk musikk å nå ut til et yngre publikum, at man tenker i nye baner der. At man kan gjøre det litt kult, nytenkende, ja bryte litt fordommer. (...) Jeg liker å tenke nytt, ta de med på nye settinger, bryte ned fordommer, det er gøy, og det fungerer veldig bra.... Men det handler om... entreprenørskap... å følge med i tiden hvordan kan man bruke det talentet man har i tiden vi lever i dag ved å skape egne ting.» - Intervjuobjekt 10

Funnene indikerer at særlig blant de ø.l. er det mange som relaterer entreprenørskap til å skape noe nytt. Denne tematikken kan relateres til Schumpeter (1954) som snakker om nyskaping som en viktig komponent for å være entreprenøriell. Fra funnene kommer det fram at selve kunsten i seg selv må være nyskapende for å overleve.

«Entreprenørskap for å definere det så forstår jeg det som enten å oppfinne noe nytt eller at man kombinerer ting som eksisterer på nye måter. I kunst så gjør man jo det hele tiden. Kunst er å kombinere ting som finnes på nye måter. Og hele kunstfeltet gjør jo det konstant.» - Intervjuobjekt 16

Funnene viser at for at kunsten skal være interessant i en samfunnskontekst må den presentere noe nytt, som også stemmer overens med Schumpeters syn på entreprenøren. For begge analyseenheter viser nyskaping seg å være en veldig viktig komponent i å forme nye kunstuttrykk og i formidlingen av uttrykket til publikum.

I følge Rae (2007) presenteres entreprenøren en person som *utforsker en mulighet* i motsetning til en satt identitet ifølge Shane og Venkataraman (2000) noe som passer med hvordan noen av de kreative utøverne snakker om entreprenørskap i kulturfeltet. Begge analyseenheter ø.l. og i.ø.l. forteller om viktigheten av å inneha en sterk indre lidenskap for arbeidet med- og utviklingen av kunsten. Intervjuene viser at for mange er denne lidenskapen for arbeidet avgjørende for at de utvikler kunstnerskapet videre. Dette pågangsmotet til å utforske muligheter ser vi har blitt repetert i mange av intervjuene. Svarene beskrives godt i sitatet under.

«Det er en sterk lidenskap. Man må kjenne det inni seg at man ikke har noe valg, at det er dette man skal drive med.» - Intervjuobjekt 10

En gruppe av intervjuobjektene har en sterk indre motivasjon for å hjelpe andre gjennom sitt kreative virke. Ifølge Dees (2007) skaper sosialentreprenøren endringer i samfunnet gjennom nye kombinasjoner av mennesker og bruker ressurser på nye måter slik at de forbedrer samfunnets evne til å løse problemer. Funnene indikerer at noen intervjuobjektene motiveres av å hjelpe andre mennesker. For noen er dette hovedmotivasjonen for å drive med sitt

skapende arbeid og de forteller om hvordan de kombinerer sin kreative kunnskap med å hjelpe andre. Den største andelen av intervjuobjektene som formidler viktigheten av det sosiale aspektet kombinert med det kreative virket var representert blant de ø.l. Vi fant i tillegg denne motivasjonen hos noen få intervjuobjekter hos de i.ø.l. En har opprettet et galleri og motiverer kunststudenter på måter som ikke er blitt gjort før i lokalsamfunnet, en annen hjelper barn og unge i favelaen i Brasil gjennom musikk og flere har startet prosjekter som kombinerer deres kreative virke med å hjelpe andre. I tillegg viser funnene eksempler på hvordan kunnskap fra de kreative utøverne brukes til å skape opplevelser for andre gjennom undervisning eller andre formidlingsprosjekter. Funnene viser at de kreative utøverne genererer inntekter ved å oppfylle sine mål om å skape sosial verdi som Leadbeater og Oakley (1999) mener representerer den sosiale entreprenøren i kulturfeltet.

Funnene indikerer at flere av blant de ø.l. bruker et sosialt problem som fundament til å formidle deres kunstneriske prosjekter som Birnkraut (2018) presenterer som egenskaper som den sosiokulturelle entreprenøren har. Eksempler fra funnene på dette er at kunstutstillinger tar en tydelig miljøprofil eller at teaterforestillinger omtaler et sosialt- og samfunnsproblem. Andre ganger beskriver intervjuobjektene hvordan kunstprosjekter praktiseres i sosiale miljøer for å løse sosiale problemer som å arbeide med barn og unge. Et annet eksempel i musikkbransjen vil være å gi musikkopplevelser til en målgruppe som vanligvis ikke ville fått denne erfaringen.

Funnene peker i retning av at flere av utøverne har et anstrengt forhold til marked som kan ha innvirkning på motivasjonen til å drifte enkeltpersonforetaket i en entreprenøriell retning. Med en overvekt på analyseenheten i.ø.l. og noen få representert fra ø.l. viser funnene i likhet med Mangset (2009) sine antagelser om at intervjuobjektene har et ambivalent forhold til markedet. Intervjuobjektene forteller at det er et tynt skille mellom kommersielt arbeid og kunstnerisk identitet, og at det gjelder å finne en balanse mellom egen identitet og samtidig ivareta sine kunstneriske verdier. Videre påstår flere av de ø.l. at dette skillet ikke er fastsatt og at man selv må kjenne på den riktige balansen mellom egne verdier og kommersielle prosjekter. Funnene viser også at de i.ø.l. kreative utøverne har lite kunnskap om hva de mener er kommersielt i motsetning til de ø.l. som viser større bevissthet for hva de mener er kommersielt arbeid. Fra funnene registrerer vi og at en gruppe av intervjuobjektene fra både

ø.l. og i.ø.l. har jobbet lite med kommersielle prosjekter og at dette heller ikke er et mål i seg selv. Derimot har denne gruppen kreative utøvere et mål om å fortsette å jobbe fritt.

«Jeg har jobbet lite med kommersielle prosjekter i kunsten, jeg har ikke klart det. Ikke klart å jobbe med illustrasjoner... ikke klart å forplikte meg nok fordi det tar fokuset fra det andre prosjektet der det kun er de kunstneriske verdiene som står i fokus...» - Intervjuobjekt 13

Samtidig forteller noen i utvalg fra ø.l. at det gjelder å ha det gøy underveis og samarbeide med mennesker de liker. I møte med det kommersielle markedet blir det sagt at det er en trenings sak og at intuisjon kan utvikles over tid som en hjelp til å sette grenser for seg selv for hvilke prosjekter man takker ja til.

Funnene indikerer at en større del av de ø.l. kreative utøverne snakker om sitt virke som samsvarer med Naudin (2018) og Scherdin et. al (2011) sin beskrivelse av kulturentreprenøren. Kulturentreprenøren kjennetegner individer som ofte er produsenter, designere, selgere og promotører på en og samme tid. Hva det innebærer å være en kulturentreprenør understreker et av intervjuobjektene som beskriver hvordan det er å være i hennes rolle:

«Jeg jobber med dette fulltid ganger tre! Jeg har mange forskjellige hatter. Dansehatten, koreografhatten, konsulenthatten, arrangør osv.» - Intervjuobjekt 20

Mangseth et. al (2009) påstår at kulturentreprenøren kan plasseres i spenningsfeltet mellom mellom kunstner- og entreprenørrollen. Empirien viser at det er samsvar mellom oppgavens kreative utøvere og teorien. I begge analyseenhetene kommer det fram en motivasjon for sitt yrke og en lidenskap for å drive med eget virke. Studiens utvalget er også generelt opptatt av nyskaping. Studiens utvalg viser likhetstrekk mellom «entreprenøren» og «kunstneren» som Mangset et. al (2009) redegjør for og.

Funnene viser at en andel i utvalget kan også defineres som en kunstentreprenør. Gjennom å være liten og fleksibel slik Scherdin et. al (2011) beskriver kunstentreprenøren blir den organisatoriske formen et fremkomstmiddel til å formidle de kunstneriske ideene og nyskapingene til publikum. Nye ideer og konsepter er koblet fra umiddelbar bruks- eller fortjeneste motiver (Scherdin et. al (2011)). Funnene indikerer at for å oppnå nyskaping understreker flere av de kreative utøverne viktigheten av å fordype seg i eget kunstnerisk uttrykk, som til syvende og sist er nyskapingen de bringer til samfunnet. Et mangfold av kunstuttrykk og ulike prosjektformer blir også anvendt for å formidle kunstuttrykk til publikum noe som samsvarer med teorien.

Rae (2007) skriver om entreprenørskap som en læringsprosess. Funnene indikerer at en stor andel fra begge analyseenhetene har lite kunnskap om å tenke entreprenørielt fra utdanning og universitet. Denne kunnskapen har de fleste måttet innhente på eget initiativ og det kan virke som om den i flere tilfeller er lite tilstede. Funnene indikerer at prøving og feiling ofte er oppskriften på å være nyskapende og gå nye veier med kunsten. For å være nyskapende og generere nye prosjekter fremkommer viktigheten av å skape gode relasjoner som en avgjørende faktor for å leve av yrket sitt. Nettverk blir flere ganger nevnt av både de ø.l. og i.ø.l. som en avgjørende faktor for å lykkes. Gode relasjoner har blitt beskrevet som støttespillere og gode kollegaer som hjelper hverandre, i tillegg formidler intervjuobjektene viktigheten av å skape andre relasjoner som kan generere nye prosjektsamarbeid eller jobboppdrag og føre til fremtidig salg. Ifølge Rae (2007) skaper entreprenøren muligheter i motsetning til å være en satt identitet. Fra funnene ser vi at analyseenheter i.ø.l. ikke alltid er interessert i å skape forretningsmessige muligheter gjennom sitt kreative virke. Flere i analyseenheten sier de ikke oppfatter seg selv som en entreprenør og det kan virke som denne gruppen intervjuobjekter ikke nødvendigvis ønsker å utforske kunstneriske og kreative muligheter på lik linje med de ø.l. Dette underbygger at de i.ø.l. i utgangspunktet ikke er opptatt av entreprenørskap i likhet med Raes (2007) påstander om hva entreprenøren er. Vi ser et skille mellom kreative utøvere som drifter egen virksomhet av ren nødvendighet og de som trer inn i mange ulike roller som er relatert til deres kreative virke. Innstillingen til å tre inn i mange ulike roller viser funnene åpner opp for tverrfaglige samarbeid og entreprenørskap. Funnene fra analyseenheten ø.l. antyder også at å skape gode samarbeid og partnere er viktig for de kreative utøverne for å leve av kunsten.

«Nettverk er alt. Også er det ekstremt viktig å alltid gjøre en god jobb. Det er det som teller. Du kan ha så mye fet markedsføring du orker, men klarer du ikke levere så vil ikke folk anbefale deg videre. Og i et lite land som Norge sprer det seg fort om du er uproff og kjip å jobbe med.» - Intervjuobjekt 24

Oppsummeringen i tabell 5.1 viser en antydning til at en større andel av de ø.l. har forståelse for hva entreprenørskap er og noen relaterer entreprenørskap til sitt kreative virke. I tillegg viser empirien at en gruppe av intervjuobjektene i både ø.l. og i.ø.l. ikke gjenkjenner seg i begrepsbruken entreprenør og definerer ikke sitt kreative virke til å ha noe å gjøre med entreprenørskap.

Tabell 5.1: Oppsummering av forskningsspørsmål 1.

Analyseenhetene	Forskjeller	Likheter
Økonomisk levedyktig	<ul style="list-style-type: none"> ● Er nytenkende og skaper prosjekter ut fra dette ● Hjelper andre mennesker ● Bruker kunsten som hjelpemiddel til å formidle et samfunnsmessig eller sosialt problem ● Bevisst grensen mellom kommersielt arbeid og fri kunsten. ● Arbeider med «mange hatter» produksjon, salg, marked osv. ● Har forståelse for entreprenørskap ● Relaterer deler av sitt virke til entreprenørskap 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kunsten er nyskapende i seg selv. Nyhetsgrad er viktig for kunstens overlevelse. ● Sterk lidenskap ● Driften er en praktisk nødvendighet ● Lite entreprenørskap i utdanningen
Ikke økonomisk levedyktig	<ul style="list-style-type: none"> ● Arbeider hovedsakelig med fri kunst ● Hovedfokuset er på kunsten ● Lite kunnskap om hvor grensen går mellom kommersielt og fri kunst ● Et fokusområde ● Lite forståelse for entreprenørskap ● Begrepet entreprenørskap oppleves fremmed 	

5.2.2 Forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2 er; *i hvilken grad har kreative utøvere en bevisst forretningsmodell?*

For å finne svar på dette, tar vi utgangspunkt i funnene og de åtte delene av Osterwalder og Pigneur (2010) forretningsmodell *verdiløftet, kundesegment, kanaler, kunderelasjoner, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere og inntektsstrøm*. Vi drøfter forskjeller og likheter mellom analyseenhetene ø.l. og i.ø.l. og trekker fram funn som sier noe om utøverne har en bevissthet forretningsmodell. Vi strukturerer innholdet i dette kapittelet etter de 8 delene i canvaset som presentert i teorien (2.3).

Rodriguez (2016) påstår at begrepet forretningsmodell fortsatt er uklart for mange kreative utøvere. Vi hadde selv en antagelse om at dette stemmer på bakgrunn av vår egen erfaring med bransjene før vi begynte med datainnsamlingen. Funnene våre viser derimot at det er flere som faktisk bruker begrepet og anvender seg bevisst av forretningsmodell som et verktøy for å drive sin virksomhet. I tillegg er det flere som ikke nødvendigvis anvender seg av begrepet som sådan, men som helt tydelig er bevisst store deler av forretningsmodellen. Vi ser likevel at flere i begge analyseenhetene med hovedvekt på de i.ø.l. stiller seg fremmed til begrepsbruken, og også generelt til de ulike canvas-delene av forretningsmodellen.

I følge Osterwalder og Pigneur (2010) beskriver verdiløftet hvordan virksomheten løser eller fyller et behov hos kunden. For å kunne oppnå en lønnsom virksomhet er det essensielt å vite hvilket behov dette er før en kan nå ut til sine kunder. Fra analyseenheten i.ø.l. viser funnene at størst andel av intervjuobjektene har reflektert lite omkring hvilket kundebehov de dekker hos sin målgruppe. Flere formidler at de dekker et behov for kunstopplevelser i befolkningen, men mer detaljerte svar var ubetydelige. Derimot fikk vi svar som antyder viktigheten av at kjøperen kjenner seg igjen i arbeidet eller sitter igjen med en erfart opplevelse. I analyseenheten ø.l. kommer det fram av funnene at en større gruppe er bevisste hvilket behov de dekker hos sine kunder, i tillegg til de forskjellige kundesegmentene de imøtekommer. Kundebehovet ble av noen definert som det samme som verdiene de gir mottakeren gjennom sitt kunstuttrykk. En liten andel av av de ø.l. var ikke bevisste omkring hvilket behov de dekker.

På spørsmål om hvilken verdi de kreative utøverne leverer til sine kunder eller tilskuere kommer det fram av intervjuene at verdien i hovedsak er selve kunsten og hva den kan gi kjøperen eller tilskueren. Dette samsvarer med det Rodriguez (2016) fremhever om de kreative utøverne, at på mange måter er verdiløftet et løfte om den verdien som vil bli levert og opplevd av interessentene. Dette samsvarer med funnene våre hos analyseenhet ø.l. Empirien viser at de ø.l. detaljert kan beskrive hva slags verdi de leverer med kunstuttrykket sitt som kan antyde at de har en tydelig bevissthet om verdien de gir tilskuerne. I tillegg var flere av de ø.l. opptatt av og formidlet viktigheten av nyhetsgrad og at nyhetsgrad i seg selv var en avgjørende verdi ved kunsten. Derimot viste funnene fra analyseenheten i.ø.l. at det var en betydelig andel som ikke hadde et tydelig svar av hvilken verdi de gir til kunden. I tillegg måtte vi spørre spørsmålet flere ganger for at intervjuobjektene skulle forstå innholdet og det var flere som stilte seg spørrende til hva vi egentlig mente. Derimot viser funnene fra analyseenheten i.ø.l. at en liten gruppe har reflektert rundt dette før, men ikke tydeliggjort innholdet i så stor grad. Vi har vært opptatt av å jobbe med klarspråk for å tydeliggjøre spørsmålene i intervjuguiden fordi vi er bevisst at innholdet kunne oppfattes fremmed. Likevel kan denne fremmedheten for spørsmålet om verdi bety at analyseenheten i.ø.l. har liten bevissthet om hvilken verdi de gir til kjøperen. Osterwalder (2010) skriver om viktigheten av verdiløftet ettersom svaret kan være nøkkelen til hvorfor kunden vil kjøpe et kunstverk eller opplevelse fremfor et annet. Gjentatte ganger redegjør intervjuobjektene for at verdien handler om å formidle sitt kunstuttrykk til samfunnet. I de fleste tilfeller omhandler dette formidling av kunstnerisk språk gjennom bilde, skulptur, lyd eller kroppsspråk til et publikum.

På spørsmål om hvordan utøverne jobbet for å bevare sine kunstneriske verdier inn i kommersielle prosjekter var det stor variasjon i svarene fra begge analyseenhetene, noen setter det frie rommet til å skape kunst først. Derimot viser funnene at andre igjen ser på kommersielle prosjekter som viktige og at man kan bevare sin integritet selv i kommersielle prosjekter. Begge analyseenhetene forteller at i slike situasjoner er det viktig å sette tydelige grenser for hvor langt man tøyser grensene sine for å imøtekomme prosjekter og gjennom det ivaretar sin kunstneriske identitet. Funnene tydeliggjør at vi her kommer inn på et tema som er svært viktig for den kreative utøveren. For å kunne være økonomisk levedyktig indikerer funnene fra analyseenheten ø.l. viktigheten av å balansere sin integritet slik at den frie

kunsten kommer først samtidig som hver og en setter grenser for hvilke oppdrag og prosjekter de deltar i.

«Jeg må innrømme at jeg ikke har jobbet med så mange kommersielle prosjekter. Men det kan jo skje at jeg blir invitert til å ha regi på et kommersielt teater. Hvis jeg skal sette opp kardemommebyen på Oslo nye teater og dette skal selge masse billetter så tenker jeg egentlig at målet mitt er å lage en kjempegod opplevelse for publikum. Jeg trenger ikke ofre noe for at de billettene skal selges. Jeg tenker at de to tingene går sammen i mitt tilfelle. Jeg ville selvfølgelig ikke tatt den jobben om hele forestillingen egentlig var en tannpasta reklame...» - Intervjuobjekt 16

Det ser ut til at det er to overordnede grupperinger mellom intervjuobjektene vi har intervjuet. Den ene gruppen snakker om at de har gjort en del kommersielle prosjekter og at det har vært vanskelig å kombinere med egne verdier. I tillegg er det en betydelig gruppe av intervjuobjektene som aldri eller sjeldent gjør kommersielle prosjekter. Det kommersielle ser ut til å gå på akkord med deres integritet. Etersom en betydelig andel av de kreative utøverne i denne studien jobber uavhengig av kommersielle prosjekter kan det tenkes at for noen er deres relasjon til forretningsmodeller i liten grad utviklet ettersom de tilsynelatende ikke forholder seg direkte til kunder og et marked.

Osterwalder og Pigneur (2010) påpeker at uten et definert kundesegment og lønnsomme kunder så er det ingen virksomhet som overlever lenge. Vi har valgt å kategorisere kreative utøvere som lever av stipend og støtteordninger under ø.l. da dette er noe som ofte gjør at en kreativ utøver kan leve av kunsten. Så vi kan tillegge for denne oppgaven i det Osterwalder og Pigneur (2010) viser til; at uten stipend og støtte er det enkelte kreative utøvere som vil ha vanskelig for å overleve. I oppgaven er kundesegment inkludert for å forstå hvem den kreative utøveren skaper kunstuttrykket for og i hvilken grad de har en bevissthet hvem denne mottakeren er. Det å være bevisst målgruppen for kunsten sin kan også være med å øke inntjeningen og graden av levedyktighet på sikt. I følge Osterwalder og Pigneur (2010) utgjør kundesegmentene i en virksomhet kjernen i en forretningsmodell. Vi ser at gruppen i.ø.l. mangler begrepsliggjøring av målgruppen sin, fire av tretten i denne analyseenheten har fått tildelt støtteordninger og stipend som gjør at de kanskje ikke i like stor grad er avhengig av en målgruppe for å få inntekter. Derimot viser funnene at de resterende ni av tretten,

motstridende med Osterwalder og Pigneurs påstand om at kjernen i en forretningsmodell er målgruppen, viser funnene våre at flere i analyseenhet i.ø.l. har en begrenset bevissthet om sine kunder og målgrupper. Vi ser av funnene at analyseenhet i.ø.l. har liten forståelse av viktigheten rundt sin egen målgruppe og kunder. Noen er bevisste på sine kunder i form av at de har en ønsket målgruppe. Denne ønskede målgruppen tillegger at mottakeren har en emosjonell tilknytning til kunstuttrykket de kjøper heller enn at det er kunder som er opptatt av å investere i kunst bare for å tjene penger. I tillegg er det et mål at kunden har et estetisk og følelsesmessig behov heller enn økonomisk. Fra funnene fremkommer det at flere ikke har tatt stilling til hvem kunden er og at de heller ikke er interessert i å se etter mulige kunder. Dette kan ha sammenheng med at flere har havnet i analyseenheten i.ø.l. Det kan tenkes at en av faktorene for at de ikke er levedyktige er fordi de mangler en konkretisert målgruppe eller har funnet en lønnsom kundegruppe. Analyseenheten ø.l. har derimot en mer tydelig forståelse rundt sine målgrupper og har tydelig definerte kundesegmenter og er bevisste forskjellene i de ulike målgruppene.

Vi har valgt å kartlegge hvordan de kreative utøverne kommuniserer med- og når ut til kundesegmentene for å kunne si noe om det har påvirkning på synligheten og salgbarheten av produktet eller tjenesten de leverer. Osterwalder og Pigneur (2010) skiller mellom eide kanaler og partner kanaler. For å få til denne kombinasjonen fremhever de viktigheten av å finne de rette kombinasjonene av kanaler. Fra funnene våre er det en antydning til at flere av intervjuobjektene i.ø.l. ser ut til å ha få kanaler for å formidle kunsten sin. I noen tilfeller bare en eller to som til eksempel gjennom atelieret og periodevis gjennom en butikk eller i et galleri. Funnet indikerer at i flere tilfeller er kunsten veldig utilgjengelig for kundene. Under intervjuene med de i.ø.l. var det flere som reagerte negativt da vi spurte om hvem kunden er, og de gjenkjente seg ikke i begrepsbruken men ønsket å bruke *målgruppe* eller *folk som er interessert i kunst*.

Derimot viser funnene våre at en større andel av analyseenheten ø.l. har en tydelig bevissthet til hvordan de når ut til sine kunder. Intervjuobjektene anvender flere kanaler for å nå ut til kunder og de er i tillegg bevisst til hvilke kanaler som når ut til de forskjellige kundesegmentene. De ø.l. bruker sosiale medier aktivt. Det nevnes og at det er viktig å hele tiden følge med på hva som er nytt innenfor sosiale medier og ny teknologi for å nå best ut til

sitt publikum. Instagram blir flere ganger trukket fram under intervjuene som en veldig viktig kanal for å nå ut til samarbeidspartnere og kunder.

«Det er viktig å hele tiden følge med på hva som er nytt innenfor sosiale medier og ny teknologi for å best mulig nå ut til sitt publikum.» - Intervjuobjekt 21

Flere i enheten ø.l. er også bevisst å balansere sin bruk av sosiale medier med å ikke legge ut for mye personlige bilder. Empirien viser at mange av intervjuobjektene snakker om viktigheten av å være synlig gjennom å møte andre mennesker i nettverket eller å bruke sosiale medier for å nå ut til potensielle kunder. Flere av intervjuobjektene snakker om hvordan sosiale medier blir anvendt for å nå ut til mange mennesker og skape interesse fra kjøpere og samarbeidspartnere. Analyseenheten ø.l. ser ut til å ha utviklet en aktiv bruk av kanaler til å skape en historiefortelling rundt arbeidet sitt og gjennom det spre nysgjerrighet og inspirasjon. I tillegg formidler de ø.l. hvordan de bruker sosiale medier som et verktøy til å generere nye kunder, følgere eller positivitet rundt arbeidet sitt. Vi ser i funnene at ikke alle bruker sosial medier, men at en betydelig andel i analyseenheten ø.l. er bevisst bruken av ulike former for kanaler og bruker de aktivt.

I analyseenhet i.ø.l. er det flere som også bruker sosiale medier, men som sier at de ikke nødvendigvis er så flinke til å bruke denne måten å kommunisere på. I denne analyseenheten er det et fåtall som sier de aktivt anvender sosiale medier som et verktøy til å formidle arbeidene sine. Flere av intervjuobjektene har en oppfatning om at sosiale medier som instagram og facebook kan oppleves som et «skryteforum» der person er mer i sentrum enn selve kunstuttrykket. Det kan virke som om denne andelen av intervjuobjektene har størst interesse av å formidle kunstuttrykket til et internt kunstpublikum og har vanskelig for å bruke sosiale medier som et verktøy til egen fordel.

«Jeg når ut til kunder gjennom utstillinger, separatutstillinger, gruppeutstillinger og hjemmesiden. Jeg bruker ikke sosiale medier rent for å markedsføre.» - Intervjuobjekt 2

Empirien viser en betydelig gruppe av de ø.l. er dedikert til å ivareta kunderelasjoner og praktiserer en bevisst oppfølging etter endt prosjekt eller salg. De gjør dette gjennom

oppfølging etter et salg eller samarbeidsprosjekt og er bevisst på å holde kontakt med kundene kontinuerlig gjennom året. Kundeforholdet tydeliggjør hvordan relasjonen til kunden integreres med resten av forretningsmodellen (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 28). Flere er bevisste dette og ser korrelasjonen med gode kundeforhold og flere salg eller bookinger. Noen trekker fram at i de ulike bransjene er det kunder som er involvert i flere prosjekter, og gode kunderelasjoner kan da sørge for mersalg. Viktigheten av å være litt frempå og tilby seg selv blir fremhevet som viktige egenskaper for å ivareta kunderelasjonene.

«Jeg prøver å følge opp ved skrive om de er interessert i det samme til neste år så er det bare å ta kontakt. Om jeg ikke blir kontaktet, selv ta kontakt.» - Intervjuobjekt 17

I analyseenheten i.ø.l. varierer det hvordan kundeforhold blir ivaretatt. Noen følger ikke opp kundene i det hele tatt og uttrykker at de har mye å lære der, mens andre bruker kundeoppfølging aktivt for å generere nye jobber. Det kan virke som om kundeoppfølging varierer med hvilken kunstform den kreative utøveren leverer. Det var noen få som svarte at de er dårlige på å ivareta sine kunderelasjoner, at ting ofte går litt fort og at man ikke henger med. Andre igjen selger så lite at de mente oppfølging av kunden ikke var aktuelt for dem. I tillegg kommer det fram fra intervjuene vanskeligheten med å være én person som skal rekke over alt, og oppgaver som ikke er ytterst prioritert blir lett nedprioritert. Denne tilnærmingen kan indikere en manglende prioritering av å drifte virksomheten. Kan hende det også innebærer liten bevissthet om egen forretningsmodell for en liten gruppe i analyseenhetene.

For at forretningsmodellen til en virksomhet skal fungere er det flere ressurser som må være på plass, enten de er fysiske, immaterielle, menneskelige eller økonomiske (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 35). Vi gjør oppmerksom på at de menneskelige og økonomiske ressursene tar vi for oss i henholdsvis; forskningsspørsmål 1 og under inntektsstrømmer som kommer senere i kapitlet.

Et varemerke er en immateriell ressurs som en virksomhet innehar. Den er på samme måte som de fysiske og økonomiske ressursene like viktig for at en virksomhet skal fungere. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 35). Det fremkommer særlig at analyseenheten ø.l. er

tydelig på hva deres varemerke er, 13 av 15 jobber bevisst med dette. Flere snakket om at varemerke for dem handler om at den kreative utøveren er sitt eget varemerke i arbeidet de utfører.

«Du må hele tiden tenke at du er ditt eget varemerke, alt du gjør vil representere din virksomhet.» - Intervjuobjekt 24

I analyseenheten i.ø.l. fremkommer det som om de ikke i like stor grad er bevisste verken det å bygge varemerke eller være sitt eget varemerke på lik linje som de ø.l. Kun 4 av 14 er bevisst viktigheten av å bygge varemerke. De i.ø.l er i større grad fokuserte på å markedsføre seg som person heller enn et varemerke og skiller de to enhetene fra hverandre. Det fremstår som om de i.ø.l. ikke er fullt bevisst forskjellen mellom det kreative arbeidet og det strategiske arbeidet med varemerkebygging og gjennom det også representere en virksomhet.

De fysiske ressursene i form av lokaler og utstyr viser seg å være viktige for flere i begge analyseenhetene, og det fremkommer av intervjuene at uten leie av lokale er det vanskelig å opprettholde en produksjon. I funnene er det et skille mellom intervjuobjekter som er avhengig av atelier eller kontor for å jobbe med kunsten og de som kun anvender hjemmekontor. Ifølge Leadbeater og Oakley (1999) har faste kostnader liten innvirkning på oppnåelsen av økonomisk levedyktighet for kreative utøvere. Vi har derimot gjort funn som motbeviser dette for en stor del av de kreative utøverne er avhengig av å leie lokaler for å ivareta produksjonen og for å kunne drive sitt kreative virke. For en liten gruppe i analyseenheten ø.l. fremkommer det lokasjon viktig, men at det ikke nødvendigvis må være fysiske lokaler.

Enhver forretningsmodell trenger en rekke nøkkelaktiviteter for å kunne drifte virksomheten lønnsomt (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 36). Det er en tendens til at de kreative utøverne finner det vanskelig å balansere det kreative og det administrative. Derimot viser funnene at en større andel i analyseenhet ø.l. jobber aktivt med å balansere virksomhetens nødvendige aktiviteter. Viktigheten av å ha hodet på to steder som forståelse for kreativt arbeid og administrative oppgaver kommer fram som avgjørende. Men funnene forteller oss og at det er en liten andel som finner dette vanskelig. De som forteller om dette snakker om at det

administrative går på bekostning av kunsten. I analyseenhet i.ø.l. er det de fleste som synes det er vanskelig å balansere det kreative arbeidet med det administrative som kreves ved å drifte en virksomhet. Her kommer det fram at det ofte er det administrative som må vike for det kreative. Altså omvendt av analyseenhet ø.l. Det enhetene har til felles er at de fleste gjør alt selv. Både det kreative og administrative som kreves av daglig drift. I noen få tilfeller har økonomi og spørsmål om lønn blitt satt bort til en ekstern.

Nøkkelpartnere er ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) er nettverket av leverandører eller bekjenskaper det som får forretningsmodellen til å fungere. Funnene indikerer at for en dominerende andel i analyseenheten i.ø.l. er samarbeid en svært liten del av virksomhetens praksis. Empirien viser at 10 av 14 foretrekker å jobbe selvstendig, og sier direkte at de foretrekker å jobbe alene med produksjon uten innblanding fra samarbeidspartnere. I noen tilfeller tilhører de et galleri, men mye samarbeid eller samforetak fantes ikke hos de i.ø.l. Derimot viser funn fra analyseenheten ø.l. det helt motsatte. Her snakker 14 av 15 intervjuobjekter om viktigheten av å samarbeide tett med andre aktører for å nå ut til kundene sine og funnene viser at de praktiserer dette aktivt. Noen forteller at de har opprettet samforetak og ser verdien i å være fler som bygger hverandre sterke. Samarbeid med andre i ulike konstellasjoner var for de ø.l. gjennomgående.

«...Om man skal klare å komme seg noen vei så må man holde ut og være god på å samarbeide med andre. Det at vi kommer lengst sammen og ikke ved å albue oss frem. Å skape relasjoner er veldig viktig.» - Intervjuobjekt 17

Ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) sier inntektsstrømmer noe om måten en virksomhet tjener penger på eller hvordan den fanger verdi, slik at foretaket kan fortsette å produsere arbeider og visjon. Ifølge Gran (2015) representerer de kreative utøverne en næring som generelt interesserer seg lite for ren forretningsutvikling og økonomisk vinning. Gran sin påstand kan stemme med noen i utvalget vårt i.ø.l. derimot indikerer funnene våre og at flere av de ø.l. intervjuobjektene jobber aktivt med å sette seg store mål, er nytenkende, samtidig som de oppnår å leve av sitt kreative virke. De oppnår positive nettovirkninger gjennom å kontinuerlig utvikle sitt kreative virke og jobber med et mangfold av uttrykksformer samtidig som de når ut til flere kundesegmenter. Denne andelen kreative utøvere ligner på hva Naudin

(2018) beskriver som kulturentreprenører. I andre tilfeller sammenfaller funnene med varianter av sosialentreprenøren, sosiokulturelle entreprenøren og kunstentreprenøren.

I likhet med kunstentreprenørskap og Scherdin et. al (2011) viser funnene at vi fra begge analysenhetene har utøvere hvor kunstens kommunikasjon hviler på andre mål enn potensialet for profitt. I slike tilfellene viser det seg at en svært viktig motivasjon ligger i å selv å styre kunstprosjekter i en selvvalgt retning uten innblanding fra andre.

«Målet er ikke å bli rik av penger, men at man har det bra og får til å jobbe med prosjektene sine.» - Intervjuobjekt 5

Kulturentreprenøren blir beskrevet av Mangseth et. al (2009) som at de stadig lever under usikkerhet og må forholde seg til raske endringer. Raske endringene i det ytre miljøet påvirker også økonomien til de kreative utøverne. Intervjuobjektene forteller om perioder med produksjonstid mens andre perioder genererer inntekter. Funnene indikerer at statlige støtteordninger er helt avgjørende for at mange av de kreative utøverne kan skape kunsten sin. Vi har sett nærmere på hvor mange av intervjuobjektene som får stipender. Funnene viser at for de ø.l. får åtte intervjuobjekter stipend. Ifølge Skarstein og Tidsel (2014) kommer det fram i en utredelse av Norske Billedkunstnere viktigheten av stipender for å sikre mangfold, fordypning og nyskaping i samfunnet og i kunsten. For de åtte som mottar stipend ser det ut til at stipendene har stor påvirkning på deres evne til å leve av kunsten. Ifølge Naudin (2018) resulterer ikke alltid virksomheter som dekker kunstnerisk behov hos andre mennesker i økonomisk kapital. Teorien stemmer overens med funnene våre. Åtte av de ø.l. antyder hvor utfordrende det er med økonomisk stabilitet i hverdagen som kreativ utøver. Statlige midler som stipender blir trukket fram som viktig for at intervjuobjektet får være aktiv med kunstnerisk virksomhet på heltid. Et interessant funn er at syv av de ø.l. mottar ikke stipender. Her antyder flere de syv intervjuobjektene at de har valgt dette selv og at de skaffer inntekter på andre måter gjennom salg og prosjekter. Slik Mangset (2009) skriver har entreprenørskap og kreativt arbeid tilhørt to atskilte verdifærer preget av grunnleggende forskjellige logikker. Derimot viser funn fra intervjuene at en gruppe av de ø.l. opplever en større frihet ved ikke å være avhengig av stipender. De liker å jobbe selvstendig og opplever byråkratiet som

«tungrodd» og forteller om hvordan det tar av kapasiteten til å være skapende. I tillegg forteller de om hvordan de i stedet satser på å skape sin egen jobb gjennom å være proaktiv og aktiv ute i kulturlivet der aktivitetene skjer, i motsetning til å sitte på et kontor å skrive søknader. Funnene våre indikerer at en gruppe av de ø.l. motbeviser Mangset (2009) sin teori om at entreprenørskap og kreativt arbeid ikke kan kombineres. Denne gruppen intervjuobjekter er representert i analyseenheten ø.l. hvor 7 velger ikke å leve av stipender men er derimot ute i kulturfeltet, skaper samarbeid og jobber strukturert og målrettet.

«Jeg tror ikke på søknader. Hvorfor skal jeg legge så mye tid i noe og ikke vite om jeg får det? Og jeg vet hvor mye tid andre sitter og bruker på det, det er 70% av jobben deres å sitte på kontorpulten. Og det er ikke derfor jeg er i kulturfeltet. Jeg vil være der ute hvor aktivitetene skjer. Så føler jeg at det er litt misforstått. Jeg hører ofte at det er mer for overlevelse, og synes det er en rar ordning.» - Intervjuobjekt 20

Flere i analyseenheten ø.l. som mottar stipend forteller også om hvordan de evner å balansere å drifte en virksomhet kombinert med å være profesjonell kreativ utøver på fulltid. Empirien viser at entreprenørskap også er representert i denne gruppen. Utøverne evner å være nytenkende og kreative til hvordan skaffe finansiell støtte som videre muliggjøre å skape nyskapende og entreprenørielle prosjekter som i tillegg genererer inntekter.

I analyseenheten i.ø.l. viser funnene at kun fire mottar stipend i form av kommunal støtte og arbeidsstipend. Ifølge Naudin (2018) viser hun til at kulturentreprenøren er mindre opptatt av fortjeneste og marked enn de klassiske entreprenørene. Dette stemmer til en viss grad med funnene fra de kreative utøverne hvor selve motivasjonen er de kunstneriske verdiene. Derimot ser vi at intervjuobjektene har et sterkt ønske om å kunne leve av kunsten men funnene indikerer at de ikke vet hvordan de skal gå fram for å oppnå dette.

«Hadde jeg visst hvilke kriterie som skal til hadde jeg vel levd mer av det på fulltid.» - Intervjuobjekt 13

Ni av de tretten i.ø.l. intervjuobjektene er uten stipend. De forteller viktigheten av å ha jobb ved siden av som en trygghet i en økonomisk usikker hverdag. En fast jobb skaper stabilitet

over tid mens stipender er uforutsigbare. Analyseenheteren i.ø.l. har en eller flere småjobber som ikke er relatert til sitt kreative virke.

En forretningsmodell som er tydelig, konsistent og fokusert er utrolig kraftfull ifølge Drucker (1994). Noe som da vil være en avgjørende faktor for målet om økonomisk levedyktighet for kreative utøvere på lik linje som enhver som drifter en forretningsvirksomhet. I funnene våre ser vi at det er en tendens til at de som er ø.l. har et klart overblikk over hva som faktisk er deres forretningsmodell og har en større verbal tydeliggjøring av denne innenfor spørsmålene vi stilte om de ulike delene av forretningsmodellen. Derimot viser analyseenheteren i.ø.l. i mindre grad en så klar tydeliggjøring av de enkelte delene i sin forretningsmodell. Det kan virke som om det er en manglende bevissthet om delene i canvaset for flere av de i.ø.l. og det kan tenkes at dette er en avgjørende faktor for at de ikke er økonomisk levedyktige.

Tabell 5.2: Oppsummering forskningsspørsmål 2.

Analyseenheterne	Forskjeller	Likheter
Økonomisk levedyktig	<ul style="list-style-type: none"> ● Generell god bevissthet til de ulike delene av canvas ● Definert kundesegment ● Reflektert kundens behov ● Bevisst hvilken verdi de leverer ● Flere kanaler for å nå kunden ● Jobber aktivt med varemerke ● Stort sett god på å balansere det administrative og det kreative ● Kunsten må vike ● Mye samarbeid ● God på flere aspekter ved driften ● Stipend stor del av innteksstrøm 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kunden har emosjonell tilknytning ● Kommersielle prosjekter er generelt vanskelig ● Kunderelasjoner ivaretas ● Daglig drift gjøres selv ● Balansegang mellom kunst og administrativt noen ganger vanskelig ● Lokaler viktig for produksjon ● Nettverk er viktig
Ikke økonomisk levedyktig	<ul style="list-style-type: none"> ● Kun bevissthet til enkelte deler av canvas ● Mindre reflektert kundens behov ● Liten bevissthet om verdi ● Manglende helhetlig forståelse ● Delvis reflektert rundt kundesegment ● Få kanaler for å nå kunden 	

	<ul style="list-style-type: none"> ● Jobber mindre med bygging av varemerke ● Finner det vanskelig å balansere det kreative og det administrative ● Administrative må vike ● Lite samarbeid ● God på kun få aspekter ved driften ● Stipend liten del av inntektsstrøm
--	---

5.3 Diskusjon av problemstilling

5.3.1 Innledning

I dette kapitlet diskuterer vi hvilke sammenhenger som tydelig trer fram for å svare på oppgavens problemstilling; *hvordan oppnår kreative utøvere økonomisk levedyktighet?* Vi strukturerer kapitlet med utgangspunkt i de tre dimensjonene i datastrukturmodellen: *motivasjonsfaktorer, avgjørende faktorer for økonomisk levedyktighet og ressurser og kompetanse* (tabell 4.2). Videre diskuterer vi viktige sammenhenger som fremkommer i funnene og drøfter funnene i lys av oppgavens problemstilling.

På bakgrunn av diskusjonen i kapittel 5.2 kommer det fram sammenhenger mellom de tre dimensjonene fra datastrukturmodellen som kan fortelle om tendenser til hvordan de to analyseenheter *økonomisk levedyktig* og *ikke økonomisk levedyktig* kreative utøvere oppnår å leve av sitt kreative virke. Funnene viser at de ø.l. har en generell god bevissthet til de ulike delene av forretningsmodellen. Derimot viser funnene fra i.ø.l. at de kun har bevissthet til enkelte deler av forretningsmodellen. Det ser ut til å være en generell sammenheng mellom *motivasjonsfaktorene* med de *avgjørende faktorene for økonomisk levedyktighet* i tillegg til hvilke *ressurser og kompetanse* intervjuobjektene har for å drive eget foretak. Funnene kan indikere at faktorene påvirker kreative utøvers evne til økonomisk levedyktighet.

5.3.2 Motivasjonsfaktorer

Verdiløftet er viktig ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) fordi det forteller noe om hvilket problem eller behov den kreative utøveren leverer til kunden. Fra funnene er det lite som

tyder på at intervjuobjektene i.ø.l. er reflektert om hvordan utøverne formidler denne verdien til kundene sine. I tillegg viser funnene at en stor andel av de i.ø.l. utøverne har en mangelfull ordbruk og kunnskap om hvilken verdi de gir til mottakeren. Det kan tenkes at fraværet av bevissthet omkring verdien virksomheten leverer kundene sine er et resultat av motivasjonen til utøverne. Funnene viser at motivasjonen for å drive eget foretak i analyseenheten i.ø.l. ofte bunnar i et overordnet fokus på kreativt arbeid og flere sier det er vanskelig å balansere tiden mellom administrative oppgaver og det kreative virket. I en rekke av tilfellene indikerer funnene at hovedfokuset ofte ligger i å være selvstendig og fri i det kreative arbeidet.

I motsetning til de i.ø.l. viser funnene fra de ø.l. at verdiløftet er relativt gjennomtenkt. Dette kommer til uttrykk ved at informantene innehar kunnskap og forståelse for ordbruken og har reflektert omkring verdiløftet sitt. Ved å være bevisst verdiløftet tydeliggjør de samtidig hvilket behov de imøtekommer hos kunden. Et ønske om å bidra til fellesskapet viser å ha en sammenheng med flere av utøvernes motivasjon for å drive egen virksomhet. Det er en tendens til at en stor andel snakker om viktigheten av å skape noe for andre og 12 av 15 sier eksplisitt at å hjelpe andre er en viktig motivasjonsfaktor. Mange har et mål om å skape noe større enn seg selv for en spesifikk målgruppe. Vi ser en tendens til at en dominerende andel av de kreative utøverne i analyseenheten ø.l. er bevisst sitt mål om å bidra til fellesskapet og skaper samfunnsmessig verdi i form av sin virksomhet. Funnene viser i denne sammenheng at de ø.l. bruker kunsten aktivt til å formidle et samfunnsmessig eller sosialt problem, og har et mål om å gjøre en forandring med sitt kreative virke. Dette er egenskaper tillagt definisjonen på den sosiokulturelle entreprenøren (Birnkrant, 2018). De bruker sin kreative kunnskap til å hjelpe andre og har dette som en hovedmotivasjon. Dette er egenskaper som også er tillagt den sosiale entreprenøren (Dees, 2007). Det framkommer en sammenheng mellom deres motivasjonsfaktorer og faktorene som omhandler økonomisk levedyktighet. Funnene indikerer at de ø.l. med dette i tillegg har en større bevissthet for hvem kunden er og kundens behov.

5.3.3 Avgjørende faktorer for økonomisk levedyktighet

En større andel av de ø.l. er bevisst hvordan de når ut til sine kunder. Dette ser ut til å ha en sammenheng med intervjuobjektets evne til et entreprenørielt tankesett og evne til å imøtekomme uforutsette situasjoner. Videre viser empirien at de ø.l. er opptatt av å bygge et

varemerke med virksomheten sin, og 13 av 15 jobber aktivt med å bygge varemerke for å nå ut til eksisterende og nye kunder. Empirien viser at sosiale medier er den kanalen som anvendes av flest. 12 av 15 bruker sosiale medier aktivt og er bevisste viktigheten av å være synlig der i tillegg til å følge med på teknologiutviklingen. Dette indikerer at de ø.l. anvender og flere kjøpskanaler for kundene sine. Hele 14 av 15 har flere kjøpskanaler der kunden kan kjøpe tjenestene og produktene. Enda en tydelig tendens er at nettverk og samarbeid er viktig. Det er en tydelig indikator at 14 av 15 samarbeider i stor grad med andre og skaper prosjekter ut fra dette. Empirien viser at dimensjonen *avgjørende faktorer for økonomisk levedyktighet* i stor grad er bevisstgjort. Bredden i bruk av kanaler, markedsføring og relasjoner indikerer er en viktig faktor for oppnåelsen av økonomisk levedyktighet.

Temaene som omhandler kundeforståelse, markedsføring og relasjoner er tilsynelatende lite bevisst hos analyseenheten i.ø.l. Det er det generelt liten forståelse for de ulike delene av forretningsmodellen. De i.ø.l. er delt i to på spørsmålet om kundene de når ut til. Flere var kritisk til begrepsbruken «kunder» mens andre igjen hadde reflektert og snevret inn målgruppen sin. Denne fremmedgjøringen av kundesegment kan ha en sammenheng med den kreative utøverens verdier som for mange handler om å være selvstendig og fri i sitt kreative virke, mens andre igjen jobber i større grad direkte med kundene.

Videre viser funnene at i analyseenheten i.ø.l. anvender 9 av 14 seg av flere kjøpskanaler. Kjøpskanalene ser derimot ut til å være færre i perioder uten utstillinger. Derimot er det en tendens til at 5 av 14 kun har en eller to kjøpskanaler. Det betyr at for tjenestene og produktene de selger i dette tilfellet er lite tilgjengelig og synlige. I noen tilfeller har intervjuobjektene et ambivalent forhold til bruken av sosiale medier, 6 av 15 bruker ikke sosiale medier aktivt.

og det brukes i få tilfeller som markedsføring eller for å nå ut til kunder. I tillegg viser funnene at analyseenheten i.ø.l. i flere av tilfellene jobber mindre aktivt med å bygge et varemerke. Når det kommer til relasjoner så viser funnene fra undersøkelsen at de i.ø.l. har få eller ingen samarbeid eller allianser. Det er en påfallende tendens til hvor lite samarbeid utgjør for mange. Hele 10 av 14 foretrekker å jobbe selvstendig uten å etablere partnerskap eller samarbeid. Samarbeid ser ut til å være en viktig faktor for levedyktighet, dette viser funn fra analyseenhet ø.l. hvor hele 14 av 15 poengterer at samarbeid er viktig i ulike ledd av

virksomheten. Vi ser at denne faktoren er en mangel hos de i.ø.l. Empirien viser at dimensjonen *avgjørende faktorer for økonomisk levedyktighet* er delvis bevisst og dimensjonen *motivasjonsfaktorer* ser ut til å ha innvirkning på denne. Det kan tenkes at det er denne mangelfulle bevisstgjøringen til deler av forretningsmodellen har påvirkning på analyseenheten i.ø.l. sin evne til økonomisk levedyktighet.

5.3.4 Ressurser og kompetanse

Funnene viser at de ø.l. kreative utøverne har en større forståelse for entreprenørskap og flere relaterer også deler av sitt virke til entreprenørskap. Mange har og et bevisst forhold til store deler av sin forretningsmodell enten implisitt eller eksplisitt. I tillegg er de ø.l. gode på å balansere det administrative med det kreative arbeidet og vi har gjort funn som forteller at de arbeider med «mange hatter» som kan til eksempel innebære produksjon, marked og salg. Gran (2015) stiller seg spørsmål om det ikke er de ulike management- og produsent yrkene som innehar entreprenørens rolle i kulturlivet. Funnene våre indikerer at de færreste anvender management og de aller fleste utfører alle delene ved sin egen virksomhet selv.

Derimot viser funnene fra i.ø.l. at de kreative utøverne i liten grad er entreprenøriell i sin tilnærming til å drifte egen virksomhet. Funnene antyder at en større andel av analyseenheten har et relativt vagt forhold til deler av elementene i forretningsmodellen, som kan ha sammenheng med at det er lite utforskning av forretningsmessige muligheter. Det kan hevdes at flere har et større fokus på den kreative prosessen med å skape kunst, og har vanskelig for å balansere kreativt arbeid med administrative oppgaver. Implisitt er fremgangsmåten for denne andelen av intervjuobjektene å produsere arbeid som igjen vil føre til nye prosjekter. Funnene viser at i flere tilfeller i analyseenheten i.ø.l. har intervjuobjektene fordommer mot å være kunstner og samtidig entreprenør. Dette kan igjen ha sammenheng med utøvernes ressurser og kunnskap. Funnene viser at kunnskap om å drive eget foretak har de fleste lært gjennom å prøve å feile og flere har nevnt at studietilbud eller kurs er sjeldent blitt tilbudt i undervisningssammenheng. Det kan bety at de færreste i utgangspunktet ikke har et språk og forståelse for å drive foretaket i en entreprenøriell retning. Det kan se ut til at det har oppstått en fremmedgjøring for å se på den kreative virksomheten som en forretningsvirksomhet hvor forretningsmodeller og entreprenørskap er verktøy til å fremme nye former for samarbeid og forretningsideer.

Det fremkommer av dimensjonen *ressurser og kompetanse* kan ha en sammenheng med *motivasjonsfaktorene* som for mange av de kreative utøverne omhandler lidenskap. Det kommer fram at en sterk lidenskap ligger til grunn hos begge analyseenhetene noe som tyder på at de er villige til å legge inn ekstra arbeid i sin virksomhet.

Det må tilføres at de ø.l. ikke er negative til forretningsdrift og et entreprenørielt tankesett. Funnene viser at denne analyseenheten har et forretningsmessig overblikk og er bevisst ordbruk til store deler av forretningsmodellen. Det fremkommer at alle tre dimensjonene i stor grad er bevisstgjort og eksplisitt og implisitt er anvendt i språket. Dette funnet avkrefter vår antagelse om at begrepsbruken hos de kreative utøverne er uklar. I tillegg kan vi stille spørsmål ved påstanden til Rodriguez (2016) om at forretningsmodell som begrep er relativt lite brukt innen kunst- og kulturfeltet noe vi mener ikke stemmer for oppgavens utvalg ø.l. I motsetning til funnene over indikerer en overrepresentert gruppe i analyseenheten i ø.l. at utøverne mangler en forståelse for entreprenørskap og relaterer ikke begrepet til sitt virket. I tillegg har de en manglende bevissthet til flere deler av forretningsmodellen.

De ø.l. er gode på flere aspekter ved driften som betyr at dimensjonene viser seg å være bevisstgjort. Gran (2015) skriver at det er vanskelig å forstå hvorfor kultursektoren skal ha et entreprenørskapspotensial på bakgrunn av at de er kategorisert som de minst interesserte i ren forretningsutvikling og økonomisk vinning. Vi ser en tendens til at flere av de ø.l. intervjuobjektene ikke direkte er opptatt av den økonomiske vinningen, men de har fokus på forretningsutvikling. Dette fremkommer ved at de formidler en tydelig bevissthet til egen forretningsmodell enten eksplisitt eller implisitt. Hos flere er målet om økonomisk vinning tydelig byttet ut mot et mål om å skape en form for endring istedenfor det tradisjonelle forretningsutvikling målet. Dette stemmer overens med det Leadbeater og Oakley (1999) påpeker, at kulturentreprenørene ikke nødvendigvis har ambisjoner om forretningsmessig vekst og at de ikke vil sette sin uavhengighet og kreativitet på spill. Funnene indikerer at flere av oppgavens utvalg ø.l. har ambisjoner om å leve av kunsten og de oppnår dette ved å koble *motivasjonsfaktorer, avgjørende faktorer for økonomisk levedyktighet* med *ressurser og kompetanse* som ser ut til å øke deres evne til å se forretningsmessig vekst.

5.4 Oppsummering av diskusjon

I dette kapitlet oppsummerer vi hele kapittel 5.

Oppsummerende indikerer funnene at det er en overrepresentert gruppe i analyseenheten ø.l. som har en generelt god forståelse for entreprenørskap, og at flere relaterer deler av sitt virke til entreprenørskap. Deres bevissthet til egen forretningsmodell er bred og funnene viser at de anvender forretningsmodell i sin virksomhet enten implisitt eller eksplisitt. De jobber aktivt med flere av temaene under dimensjonene og det kan hevdes at dette har en påvirkning på evnen til økonomisk levedyktighet.

En betydelig andel av de ø.l. har i tillegg et språk som i større grad bygger opp under deres forståelse av forretningsmodellen og de kan implisitt og eksplisitt redegjøre for de ulike delene av hva en forretningsmodell inneholder sett i lys av canvaset til Osterwalder og Pigneur. Det fremkommer av empirien at det er en tendens til at flere i utvalget er bevisst ulike deler av forretningsmodellen, enten eksplisitt eller implisitt (tabell 5.4). I tillegg fremkommer det at et fokus på forretningsutvikling er tilstede hos flere i utvalget. Dette funnet stiller spørsmål ved Gran (2015) sitt utsagn om at det er vanskelig å forstå hvorfor kultursektoren skal ha et entreprenørskapspotensiale på bakgrunn av at de er kategorisert som de minst interesserte i ren forretningsutvikling og økonomisk vinning.

Studiens empiriske funn viser at de i.ø.l. har mindre bevissthet omkring flere deler av deres forretningsmodell, og i tillegg mangler de språk omkring flere viktige deler av en forretningsmodell som omhandler; kundeforståelse, markedsføring, verdiløftet, relasjoner og samarbeidspartnere. Videre viser empirien at en større andel, med en overvekt på i.ø.l. er fremmed for tanken om å se seg selv som en entreprenør. Dette stemmer med Gran (2015) sitt kritiske syn på kunstnerens entreprenørskapspotensial. Studien indikerer derimot at begrepsbruken for noen er fremmed og at målet deres er noe annet en forretningsmessig vekst. Dette funnet understreker Leadbeater og Oakleys (1999) påstand om at kulturentreprenører ikke nødvendigvis har ambisjoner om forretningsmessig vekst. Empirien viser i likhet til teori at det er utfordrende for kreative utøvere å sette sin uavhengighet og

kreativitet på spill. Studiens empiriske funn indikerer at entreprenørskapspotensialet er tilstede, men at forskjellen kanskje ligger i hva som er målet og hvordan vinning defineres. Flere i utvalget gir uttrykk for at målet om økonomisk vinning er byttet ut med et mål om å skape en form for samfunnsmessig og sosial endring istedenfor det tradisjonelle målet om økonomisk vinning.

15 av de 29 intervjuobjektene oppnår å leve av sitt kreative virke. Motivasjonsfaktoren for hva den kreative utøveren har som mål å oppnå er avgjørende for oppnåelsen av levedyktighet. Vi ser en tendens til at tilnærmingen til entreprenørskap i størst grad er representert hos de ø.l. Det kan virke som om tilnærmingen henger sammen med en generelt høyere bevissthet til å drive egen virksomhet med et mål om å bidra til endringer i samfunnet. Bidra til samfunnet kan for noen være å hjelpe andre mennesker. En fremtredende motpol finner vi hos de i.ø.l., der motivasjonen for å drive med kunst ofte bunner i et ønske om å være selvstendig og fri til å gjøre kreative og kunstneriske prosjekter. Vi ser en tendens til at denne gruppen ofte har et sterkt fokus på indre prosesser og mangler entreprenørskap som pådriver for å formidle eller nå ut til kundene sine.

Empirien viser at de kreative utøverne i vårt utvalg kan plasseres i et entreprenørskapsperspektiv, men det er en variasjon i utvalget i hvilken entreprenørskapsteori de faller inn under. Entreprenørskapsformene som ser ut til å være representert i utvalget vårt er sosialentreprenørskap, sosiokulturelt entreprenørskap, kulturentreprenørskap og kunstentreprenørskap. Det ser ut til at motivasjonsfaktoren er en viktig indikator med tanke på hvor utvalget vårt passer inn.

Det framkommer av empirien at flere av de kreative utøverne som er økonomisk levedyktige formidler deres kunstneriske prosjekter med et sosialt problem eller utfordring som fundament. Dette er egenskaper tillagt den sosiokulturelle entreprenøren som Birnkraut (2018) beskriver. Birnkraut sin teori kan sees i sammenheng med Dees (2007) sin teori om sosialentreprenøren. Studiens empiri viser at flere av informantene våre har en sterk indre motivasjon for å hjelpe andre gjennom sitt kreative virke og skaper endringer i samfunnet gjennom nye kombinasjoner av mennesker og ressurser. Videre viser empirien at en større del av de kreative utøverne i utvalget vårt, både fra de ø.l. og de i.ø.l. faller under Naudin (2018)

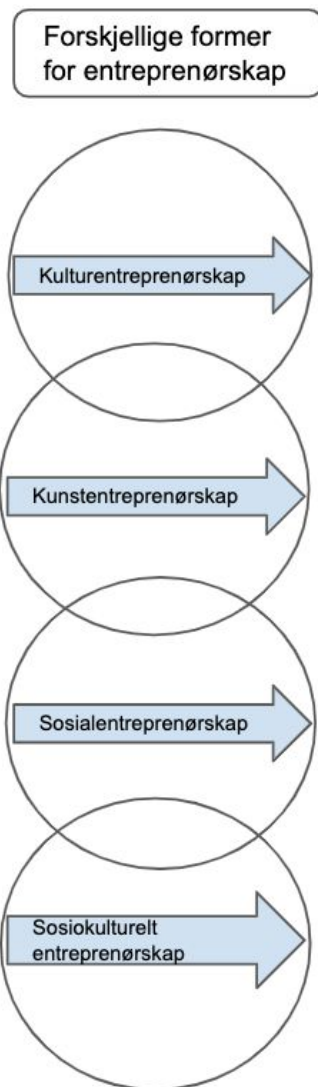
og Scherdin et. al (2011) sin beskrivelse av kulturentreprenøren. De arbeider med flere «hatter» og er ofte både produsent, designer, selger og promotør på en og samme tid. En mindre del av utvalget vårt bruker den organisatoriske formen mer som et fremkomstmiddel til å formidle sin kunst og er mer opptatt av å være fleksibel gjennom å være liten. Denne gruppen vil kunne beskrives som en kunstentreprenør, Scherdin et. al (2011).

Fellestrekk hos både de i.ø. og de ø.l. utøverne er at de innehar en sterk lidenskap for sitt kreative virke og nyskaping er en viktig komponent. Empirien viser tendenser til mangelfull undervisning av entreprenørskap og forretningsutvikling i utdanningsforløpet til den enkelte hos begge gruppene, noe som tydeliggjøres ved at flere mangler et språk om forretningsutvikling og entreprenørskap.

Funnene viser at en gruppe av de ø.l. ikke er avhengig av stipender, men gjennom å skape kontakter, og bygge et varemerke muliggjør de å selge produkter og tjenester, og slik generere inntekter gjennom virksomheten. Andre igjen bruker stipender som viktige inntektskilder som gir en kontinuitet i arbeidet og som igjen gjør at de klarer å leve av kunsten parallelt med å genererer inntekter fra tjenestene og produktene de leverer.

Basert på de empiriske funnene og teorien har vi utviklet to modeller. Tabell 5.3 plasserer oppgavens forskjellige former for entreprenørskap i entreprenørskapslitteraturen. Tabell 5.4 er en revidert konseptuell modell og fremstiller avgjørende faktorer for å oppnåelse av økonomisk levedyktighet.

Tabell 5.3: Viser de mest nyhetsbringende funnene som ble gjort i analyseenheten økonomisk levedyktig. Tabellen viser kun de ø.l. fordi det var i denne gruppen entreprenørskap i størst grad var representert. Funnene vises i lys av teorien.



«Entreprenørskap for å definere det så forstår jeg det som enten å oppfinne noe nytt eller at man kombinerer ting som eksisterer på nye måter. I kunst så gjør man jo det hele tiden. Kunst er å kombinere ting som finnes på nye måter. Og hele kunstfeltet gjør jo det konstant (...) I sin natur så er det ingen som slipper frem så lenge man gjør det på en ny måte eller i en ny kombinasjon. Så kunsten er i sin natur innovativ. Det må den være for å være levedyktig.» - Intervjuobjekt 16

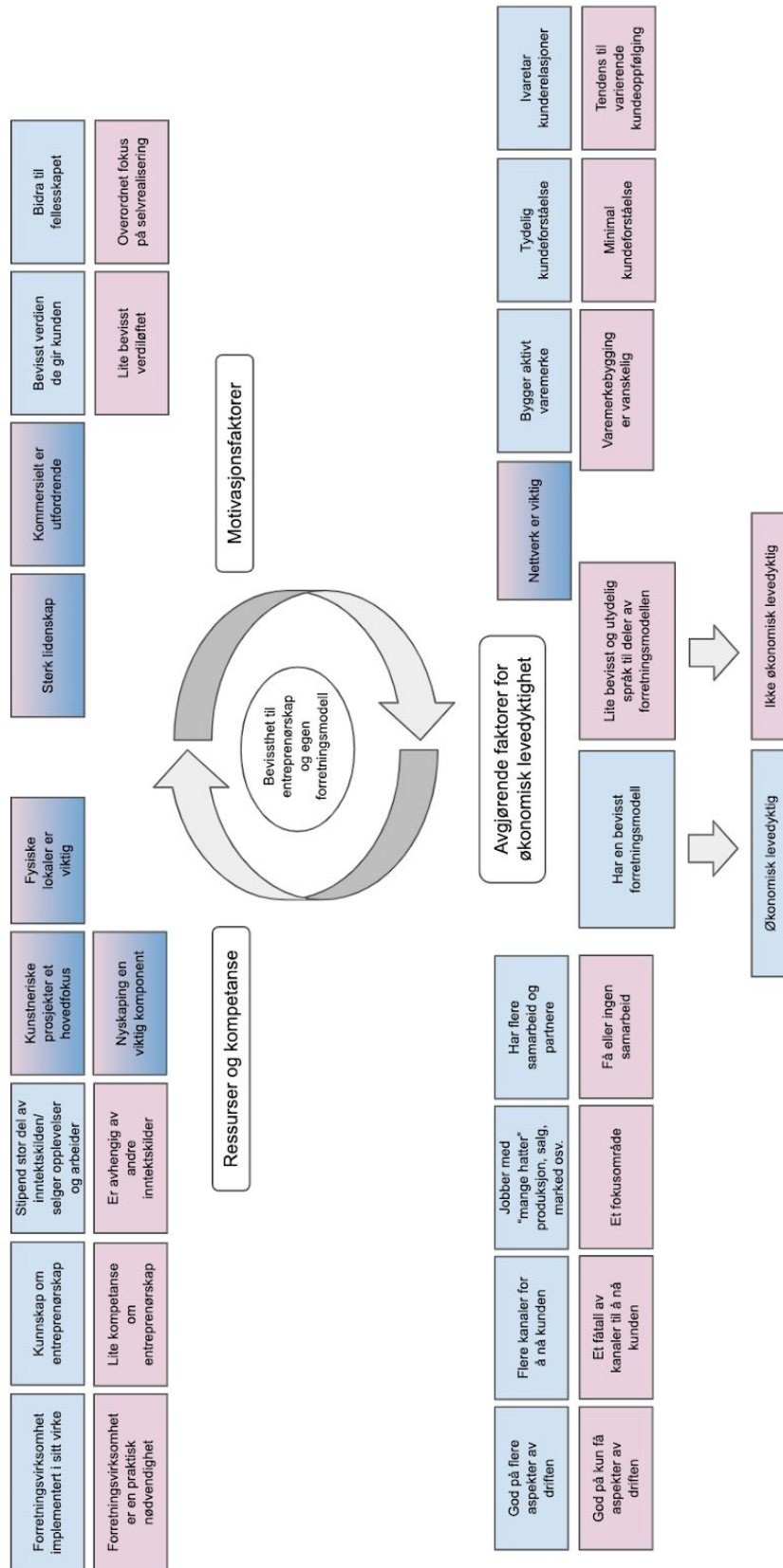
«Jeg jobber med dette fulltid ganger tre! Jeg har mange forskjellige hatter: Dansehatten, koreografhatten, konsulenthatten, arrangør, noen som lager strukturer etc. Men samtidig kan jeg nå være selektiv overfor jobbene jeg tar, det kunne jeg ikke før.» - Intervjuobjekt 20

«Jeg starter nå et galleri hvor plutselig kunststudenter blir motivert, ja det er viktig for meg. Jeg vil også si at det er veldig viktig for meg å beholde min kunstneriske integritet også. Det er et komplisert svar. Man jobber jo i sitt atelier, man jobber jo i sine omgivelser og som man eh. burde ta vare på. Det kan høres egoistisk ut at man gjør det for sin egen del men det ville vært feil hvis man ikke gjorde det heller.» - Intervjuobjekt 6

«Ja, jeg er opptatt av å skape noe for andre enn meg selv. Det henger nok sammen med mitt verdisyn og samfunnssyn. (...) hva jeg vil tilføre samfunnet. Hvordan jeg vil være med å påvirke den verden vi lager.» - Intervjuobjekt 16

«Det må jo være at man går utenfor boksen og tenker nytt, for eksempel er det veldig aktuelt nå med klassisk musikk å nå ut til et yngre publikum, at man tenker i nye baner der. At man kan gjøre det litt kult, nytenkende, ja bryte litt fordommer. (...) Jeg liker å tenke nytt, ta de med på nye settinger, bryte ned fordommer, det er gøy, og det fungerer veldig bra. Men det handler om... entreprenørskap... å følge med i tiden hvordan kan man bruke det talentet man har i tiden vi lever i dag ved å skape egne ting.» - Intervjuobjekt 10

Tabell 5.4: Revidert konseptuell modell visualiserer hvordan kreative utøvere oppnår økonomisk levedyktighet sett i lys av teorien. Blå indikerer *økonomisk levedyktig* intervjuobjekter og rød indikerer *ikke økonomisk levedyktig* intervjuobjekter.



KAPITTEL 6: AVSLUTNING

6.1 Overordnet konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å få innsikt i kreative utøvers tilnærming til forretningsmodeller og entreprenørskap, og hvordan dette kan påvirke evnen til økonomisk levedyktighet. Vi har i oppgaven forsøkt å svare på problemstillingen:

Hvordan oppnår kreative utøvere økonomisk levedyktighet?

For å oppnå økonomisk levedyktighet viser empirien at det er en sammenheng mellom kreative utøvers tilnærming til entreprenørskap og kreative utøvere som har en bevisst forretningsmodell. Empirien viser at de som er økonomisk levedyktige har en større bevissthet til egen forretningsmodell. De innehar en spesielt god bevissthet på følgende faktorer (tabell 5.4): *God på flere aspekter av driften, bruker flere kanaler for å nå kunden, har flere samarbeidspartnere, bidra til fellesskapet, bygger aktivt varemerke, tydelig kundeforståelse, ivaretar kunderelasjoner, bevisst verdien de gir kunden, forretningsvirksomhet implementert i driften.* Faktorene er mangelfulle hos de som ikke er økonomisk levedyktige og det kan være en indikasjon på at dette har en sammenheng med at de ikke kan leve av kunsten sin. Dette kan ha sammenheng med Strøm-Olsen (2014) sin påstand om at de færreste profesjonelle kunstnere kan leve av sin kunst. Overordnet viser funnene at faktorer som; *sterk lidenskap, viktigheten av nettverk og nyskaping* er viktige for samtlige av de kreative utøverne i utvalget vårt.

Studiens kreative utøvers tilnærmingen til entreprenørskap viser seg å inkludere flere former for entreprenørskap (tabell 5.3). Det betyr at entreprenørskapspotensialet er tilstede og da særlig blant intervjuobjektene som er økonomisk levedyktige. Det ser ut til at motivasjonsfaktoren er den viktigste indikatoren med tanke på hvor utvalget plasseres. Kunnskap om entreprenørskap og forretningsmodeller sett i sammenheng kan hevdes å være avgjørende kriterier for kreative utøvere som har som mål å oppnå økonomisk levedyktighet.

I årene som kommer er det i Norge et stort omstillingsbehov både i privat og offentlig sektor som indikerer økt satsning på nye næringer (Daams, 2015). Regjeringen omtaler kulturell og kreativ næring som et viktig mulighetsområde for vekst. Empirien i denne oppgaven er viktig ettersom den vil kunne bidra til å spisse kompetansehevingstiltakene som i dag eksisterer, bidra til kunnskapsheving slik at flere kreative utøvere oppnår økonomisk levedyktighet. Studien viser at de kreative utøverne i vårt utvalg representerer et stort mangfold av virksomheter. Dette mangfoldet er viktig å forstå for å kunne definere deres tilnærming til økonomisk levedyktighet.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Tidligere har det blitt gjort lite forskning som kombinerer forretningsmodeller og entreprenørskapslitteratur sett i lys av utvalget *billedkunstnere, kunsthåndverkere, scenekunstnere* og *musikere*. Funnene i denne oppgaven kan bidra til denne teorikombinasjonen. Vi ser at det kanskje er et behov for et mer nyansert språk innenfor entreprenørskapslitteraturen slik at begrepene kan passe bedre til de som opererer innenfor kunst- og kulturfeltet. Det kan og være at de typologiene som er presentert innen entreprenørskapslitteraturen ikke er tilstrekkelige for utøverne som vi har tatt for oss i vårt utvalgt. Da ser vi spesielt på de utøverne som representert i den sosiokulturelle entreprenøren. Denne typen entreprenørskap har vi ikke funnet forskning på her i Norge. Vi har heller ikke funnet forskning på utvalget vårt som diskuterer økonomisk levedyktighet, bruk av forretningsmodeller og om utøverne har en entreprenøriell tilnærming til sin virksomhet. Vi ser av empirien at det kanskje er behov for å utvikle ny teori som tar for seg temaet, for å belyse mer konkret hva det er som skal til for at kreative utøvere kan gjøre sin virksomhet økonomisk levedyktig.

6.3 Praktiske implikasjoner

Et av oppgavens mål var at forskningen skulle ha verdi for andre kreative utøvere og styrke deres evne til å drifte egen virksomhet og implementere entreprenørskap i den daglige driften. Det kan være interessant å se funnene i en praktisk kontekst og vi vil inkludere noen forslag til praktiske implikasjoner.

Forretningsmodell som verktøy: Oppgaven annonserer en oppfordring til kreative utøvere om å utforske kreativt virke og forretningsmodell i praksis. Oppgavens funn indikerer at en bevisst forretningsmodell antyder å være avgjørende for levedyktighet.

Forbedringspotensial i utdanningen: Undersøkelsen indikerer at det er et kompetansebehov hos de kreative utøverne. Studiens funn antyder at det mulig er manglende undervisning om å drive egen virksomhet i kunstneriske utdanningsløp. Videre indikerer funn at det er en tendens til mye fokus på kompetanseheving etter endt utdanning, men lite fokus i selve utdanningsløpet. For i større grad å oppnå økonomisk levedyktighet er det viktig for kreative utøvere å ha en forståelse for egen forretningsmodell og forretningsutvikling.

Kreativt virke som levebrød: Oppnåelsen av økonomisk levedyktighet er ikke nødvendigvis et mål for alle i denne studien. Vi ser derimot at flere i studiens utvalget evner å ha sitt kreative virke som levebrød. Motivasjonsfaktorene og en entreprenøriell tilnærming til forretningsvirksomhet har derimot stor påvirkning på utfallet.

Tungroddede tilskuddsordninger: Stipender og andre tilskuddsordninger er avgjørende for flere i studiens utvalg og fremkommer som viktige for at flere skal kunne fortsette. Det fremkommer samtidig at flere i utvalget finner søknadsprosessene noe tungroddede og stiller seg spørsmål om hvorfor prosessene må foregå skriftlig.

6.4 Svakheter og begrensninger ved oppgaven

Oppgavens utvalg er avgrenset til kreative utøvere innenfor fire forskjellige bransjer, herunder; billedkunstnere, kunsthåndverkere, scenekunstnere og musikere. Ettersom vi ikke valgte å gå i dybden av å analysere forskjellene mellom bransjene kan det være at vi ikke har fått med oss viktige forskjeller hos de enkelte bransjene sett i lys av problemstillingen.

På bakgrunn av at oppgaven har en kvalitativ tilnærming kan vi ikke trekke generaliserte konklusjoner som omhandler kreative utøvere. Men vi kan si noe om hva vårt utvalg har vist oss og på bakgrunn av dette komme med overordnede svar på problemstillingen.

Vi har anvendt individuelle dybdeintervjuer for datainnsamling, hvilket er en metode som inneholder svakheter. Primærdataene er kun basert på de kreative utøvernes meninger på et gitt tidspunkt. På intervjutidspunktet kan dette ha medført at viktig informasjon har blitt glemt eller utelatt av informanten. I tillegg var det stor variasjon i lengden på intervjuene som varte fra en halv time til over en time. Det kan ha medført at vi i noen av tilfellene kan ha gått glipp av viktige nyanser i svarene.

Vi har avgrenset oppgavens utvalg til virksomheter med driftsår tre til ti år. Det har resultert i et stort spenn i driftsår som kan ha innvirkning på oppgavens resultater.

For å styrke oppgaven ytterligere ville vi gjennomført en kvantitativ undersøkelse med utgangspunkt i de kvalitative intervjuene. Dermed kunne vi avkrefte eller bekrefte oppgavens funn med kvantitative data som ytterligere kunne styrket oppgavens funn. Tidsrammen har ikke muliggjort dette og vi er klar over at noen av funnene har begrenset generaliserbarhet.

En svakhet ved oppgaven er bredden i entreprenørskapslitteratur som teorikapittelet inkluderer. Vi kunne med fordel ha ekskludert noen former for entreprenørskapsteori for i stedet å fordype oss i en eller to entreprenørskapsformer. Derimot var målet med denne oppgaven å øke innsikten til den kreative utøveren i et entreprenørskapsperspektiv og det ble derfor riktig å inkludere de fem formene for entreprenørskap som oppgaven omhandler.

6.5 Anbefalinger til videre forskning

Oppgaven har bidratt til økt forståelse for kreative utøvers forretningsmodell i norsk kontekst og drøfter hvordan et utvalg kreative utøvere oppnår økonomisk levedyktighet i lys av entreprenørskapslitteratur. Under oppsummerer vi punktvis temaer som det anbefales å forske på i framtiden:

- Utforske et begrenset antall driftsår i to forskjellige undersøkelser. Her kan man ta for seg virksomheter i tidlig oppstartsfase for deretter å gjøre et utvalg med utøvere som er senere i oppstartsfasen. Deretter kan det gjennomføres en sammenligning

undersøkelsene for å fremheve viktige forskjeller fra tidlig til sen fase av en virksomhet.

- Undersøke et betydelig større utvalg kreative utøvere og begrense antall driftsår. Da vil funnene kunne generaliseres ytterligere.
- Utforske problemstillingen med et regionalt utvalg for å se om lokasjon har innvirkning på utøvernes entreprenørskapspotensial og levedyktighet.
- En studie av den kreative utøveren med et innsnevret utvalg til eksempel kun billedkunstnere og kunsthåndverkere og sammenligne entreprenørskapspotensialet og likheter og forskjeller innad i de to bransjene.
- Gjennomføre en oppgave som kartlegger kreative utøvers forretningsmodeller og til slutt kommer med forbedringsforslag til en forretningsmodell.
- Forske på økonomiske ressurser for kunstnere. Studere eksisterende finansielle ordninger og lete etter nye. Sette alternative finansieringsløsninger i sammenheng med økonomisk levedyktighet.

REFERANSER

- Birnkrant G. (2018) *The New Socio-Cultural Entrepreneurs*. In: Innerhofer E., Pechlaner H., Borin E. (eds) *Entrepreneurship in Culture and Creative Industries*. FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship (171-182). Springer.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006) *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101. Hentet fra:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>
- Daams, M. K. (2015. 12. mai) Rapport: *Drømmeløftet*. Hentet fra
http://www.xn--drmmelftet-1cbe.no/wp-content/uploads/2015/05/Drommeloftet_Kulturell-og-kreativ-naering_underrapport.pdf
- DCMS (1998) Department for Culture, Media and Sport, *Creative Industries Mapping Documents 1998*. Hentet fra
<https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>
- Dees, G. J., (2007) *Taking Social Entrepreneurship Seriously*. *Society*, 44 (3), 24-31.
<https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02819936?LI=true>
- Dees, G. J., (1998) *The meaning of social entrepreneurship*. *Innovation*, 2006 (11-4-06) (1-6)
<http://www.redalmarza.com/ing/pdf/TheMeaningofSocialEntrepreneurship.pdf>
- Drucker, P. F., (1994) *The Theory of the Business*. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- Gran, A. B., (2015, 16. mars) *Entreprenør-fetisjisme*. BI: Centre for Creative Industries.
Hentet fra
<https://centreforcreativeindustries.wordpress.com/2015/03/16/entreprenor-fetisjisme/>
- Gran, A. B., Torp, Ø. & Theie, M. G., (2015). *Kreativ næring i Norge 2008 - 2014*. (Rapport nr. 1) Hentet fra
<https://centreforcreativeindustries.files.wordpress.com/2016/02/kreativ-nc3a6ring-i-norge-2008-2014.pdf>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive

- Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. Hentet fra <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Haraldsen, T., Flygind, S. K., Overvåg K. & Power D. (2004) *Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial*. (ØF-Rapport 10/2004). Hentet fra <https://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2017/09/102004.pdf>
- Innovasjon Norge (2016, 6. oktober) *Historisk satsing på kulturell og kreativ næring*. Hentet fra: <https://www.innovasjon norge.no/no/om/nyheter/2017/historisk-satsing-pa-kulturell-og-kreativ-naering/>
- Johannessen, A., Cristoffersen, A., Tufte, A., (2011) *Forskningsmetode for økonomiks-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kulturrådet (2019, 21.januar). *Kreativ næring*. Hentet fra <https://www.kulturradet.no/kreativ-naering>
- Leadbeater, C. & Oakley, K. (1999) *The Independents*. (London: Demos).
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Mangset, P. (2009) *Kulturelt entreprenørskap*. Fagbokforlaget.
- NAOB, (2019) Det norske akademis ordbok «kreativ» og «utøvende». Hentet fra <https://www.naob.no/ordbok/ut%C3%B8vende>
- Naudin, A. (2018) *Cultural Entrepreneurship. The cultural workers experience of entrepreneurship*. Routledge.
- Osterwalder A., & Pigneur Y., (2010) *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Rae, D. (2007) *Entrepreneurship: From Opportunity to Action*, London: Palgrave Macmillian.
- Regjeringen (2013, 29. mai) *Rapport: Fra gründer til kulturbedrift*. Kulturdepartementet, Nærings- og handelsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/samfunn_og_frivillighet/rapporter/fra_grunder_til_kulturbedrift_2013.pdf
- Regjeringen (2018, 16. januar) *Artikkel: Kultur og næring*. Regjeringen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/innsiktsartikler/kultur-og-naring/id2409002/>
- Rodriguez, J. (2016) IETM Toolking: To sell or not to sell? An Introduction to Business

- Models (innovation) for Arts and Culture Organisations. *International Network for Contemporary Performing Arts, IETM, Brussels*. <https://www.ietm.org/en/publications>
- Sander, K. (2019, 26. mars) Deskriptivt design. Sander, K. (red.) *Estudie* (Høst 2017 utg.) Hentet fra <https://estudie.no/deskriptivt-design/>
- Scherdin, M. & Zander, I., (2011) *Art Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Schumpeter, J. A (1954) *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Unwin
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000) *The promise of entrepreneurship as a field of research*. *Academy of Management*. 25 (1), 217-226
<https://search.proquest.com/docview/210966523?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&acountid=28244>
- Skarstein, V. M., & Tidsel, M., (2014) *Norske Billedkunstnere: Utredning om kunstnerøkonomi*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/styrer_raad_utvalg/kunstavdelingen/kunstnerokonomi/norskebilledkunstnere_.pdf
- Strategyzer (2019, 27. februar) Plattform med tjenester tilhørende Business Model Canvas. Hentet fra <https://www.strategyzer.com/>
- Statistisk sentralbyrå (2019) *Nyetablerte foretak, etter etableringsår og overlevelsesår* [tabell]. Hentet fra <https://www.ssb.no/280197/nyetablerte-foretak-etter-etableringsar-og-overlevelsesar>
- Store norske leksikon (2018, 20. februar). *Kunst*. I Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/kunst>
- Strøm-Olsen, N., (2014, 21. februar) *Kunsten å leve av kunst*. *KultMag*. Hentet fra <http://www.kultmag.no/2014/kunsten-a-leve-av-kunst>
- Swedburg, R. (2013). *The Social Science View of Entrepreneurship: Introduction and Practical Applications*. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/228314837_The_Social_Science_View_of_Entrepreneurship_Introduction_and_Practical_Applications
- Teece D. J. (2009) *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Elsevier Ltd. 43 (2010), 172-194
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X>
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Tveita, J. (2015): *Det nye arbeidslivet: Hva betyr den massive økningen i bruk av frilansere, selvstendig næringsdrivende og outsourcing?* [Blogginnlegg] Hentet fra <https://www.industrienergi.no/2015/05/27/betyr-slutten-pa-arbeidslivet-kjenner-dag-okt-bruk-frilansere-selvstendig-naeringsdrivende-outsourcing/>

VEDLEGG

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Dato:

Materiale/ uttrykksform:

Alder:

Lengde drift:

Introduksjon:

Først vil jeg ta meg tid til å takke deg for at du tar deg til tid til å snakke med meg i dag. Jeg heter (...) og skriver masteroppgave om hvordan kreative utøvere relaterer seg til entreprenørskap i praksis. Målet med oppgaven er å se nærmere på forholdet ditt til det å være selvstendig næringsdrivende og relasjonen til kunder, kunstneriske identitet og forstå faktorer knyttet til det å kunne leve av det kreative yrket. [canvaset.]

I dag vil vi prate om dine opplevelser med å være selvstendig næringsdrivende og det vil omtrent ta tre kvarter. Er det greit at jeg tar et lydopptak for å få med meg viktige detaljer fra det du sier? Opptaket vil bli slettet innen en måned. For å høre deg godt vil jeg be deg om å prate høyt og tydelig. Resultatet vil bli anonymisert, som betyr at navnet ditt ikke vil bli gjengitt i dokumentet.

Har du noen spørsmål før vi starter?

KULTURENTREPRENØREN

- Hva er motivasjonen din for å drive for deg selv? [definisjon]
- Ser du på deg selv som en uavhengig utøver, engasjert i kunstnerisk skapende arbeid? [kulturentreprenør].
- På hvilken måte er du opptatt av å tilføre noe nytt til ditt felt? [shumpeter def.]
- Er det viktig for deg å skape noe for andre enn deg selv? [spilling def.]
- Kan du fortelle litt om hvordan du har tilegnet deg kunnskap om å drive egen virksomhet og alt det innebærer? [entreprenørskapskompetanse, kurs, skole etc]
- Hvordan vil du beskrive entreprenørskap innen kulturfeltet?

NØKKELRESSURSER

- Gjør du alt av den daglige driften selv? [Regnskap, booking, søknader, rapporter +]
- Hvor viktig for deg er lokasjon og leie av fasiliteter for å ivareta produksjonen?
- Eier du alt utstyret du trenger selv eller leier du dette? [fysiske]
- Har du noen økonomiske ressurser i form av stipender, støtteordninger, donasjoner etc? [finansielle]
- Jobber du bevisst med å bygge navn eller varemerke med uttrykket ditt? [intellektuell]

VERDILØFTET

- Hvilken verdi leverer du til publikummet ditt? [verdi]

- Hvilke behov tenker du at du dekker du hos publikummet ditt/de som kjøper noe av deg?
- Hvis du jobber med kommersielle prosjekter hvordan ivaretar du dine kunstneriske verdier? [integritet]

KUNDESEGMENT

- Hvilke personer eller organisasjoner er kunde /tilskuere av kunsten din? [målgruppen]
- Har du noen ønskede målgrupper?
- Hvem er de viktigste kundene/tilskuere med tanke på å skaffe inntekter?

KANALER

- Hvordan når du ut til kundene dine? [bevisstgjøring/markedsføring]
- [Oppfølging] Bruker du sosiale medier aktivt?
- Hvordan kan kunder kjøpe tjenestene/produktene dine? [kjøpskanaler]
- Finnes det en annen måte å nå kundene dine på som du ikke bruker i dag? [bevisstgjøring]

KUNDEFORHOLD

- Hvordan har du skapt kunderelasjonene dine? [gallerier, instagram, nettverking]
- Hvordan ivaretar du disse kunderelasjonene? [nyhetsbrev, “godt nytt år”, invitasjoner]
- Hvor mye av samarbeidet med kundene gjør du selv?
- Hvordan jobber du direkte med kundene dine i et prosjekt? [gjør det selv vs. management].
- Skaper du noen ganger (ting/tjenester/kunstuttrykk) sammen med dine kunder? [kjøperne av verket] [samskaping]

NØKKELTIVITETER

- Hva bruker du mest tid på i hverdagen din som kreativ utøver? [kartlegge nøkkelaktiviteter]
- Hvordan opprettholder du balansen mellom kreativt arbeid og administrative oppgaver? [viktigste nøkkelaktiviteter].
 - Iløpet av en arbeidsuke, hvilke av disse to vil du si opptar størst del av tiden din?
- Er du avhengig av å levere kunstuttrykk som markedet eller kunder etterspør, eller jobber du fritt?
 - Ønsker du mer eller mindre av dette? [Problemløsning for kunden/ identitet].

NØKKELPARTNERE

- Har du eller jobber du med samarbeidspartnere som gjør at du har generert nye prosjekter? [joint ventures]
- Har du noen allianser? [strategiske allianser]
- Jobber du med konkurrentene dine ved noen situasjoner? [strategiske allianser]
- Jobber du noen ganger på felles arbeidsplass med andre?
- Har felles arbeidsplass med andre hatt [Felles atelier/coworkingspace] påvirkning på mulighetene du har fått?

ØKONOMISK LEVEDYKTIGHET [inntektsstrøm]

- Jobber du fulltid med dette eller er du avhengig av flere inntektskilder?
- Har du erfaring med å skaffe inntekter fra virksomheten din som ikke er knyttet til selve salg av produkt eller leveranse, men som fortsatt er en del av ditt kreative virke?
- Hva tenker du er viktige kriterier for å leve av ditt kreative yrke på fulltid?

Vedlegg 2 - Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Kreative utøvers tilnærming til forretningsmodeller og entreprenørskap

Med mål om å gjøre kunsten økonomisk levedyktig ?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i kreative utøvere sin tilnærming til forretningsmodeller og entreprenørskap, og hvordan dette kan påvirke økonomisk levedyktighet.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å få innsikt i kreative utøvere sin tilnærming til forretningsmodeller og entreprenørskap, og hvordan dette kan påvirke økonomisk levedyktighet. Oppgaven har som mål om å bidra til mer kunnskap om kreative utøvere og deres forretningsmodeller, samt forhold til entreprenørskap.

Med utgangspunkt i det overnevnte har vi formet en problemstilling som ligger til grunn for oppgavens forskning. Problemstillingen er som følger:

Hvordan oppnår kreativ utøvere økonomisk levedyktighet?

For å bidra til å svare på problemstillingen har vi formulert to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: *Hva er kreative utøvers tilnærming til entreprenørskap?*

Forskningsspørsmål 2: *I hvilken grad har kreative utøvere en bevisst forretningsmodell?*

Målet med forskningsspørsmål 1 er å se nærmere på sammenhengen mellom entreprenørskapslitteraturen og hvordan kreative utøvere er entreprenørielle i sin tilnærming til å drifte egen virksomhet. Forskningsspørsmål 2 skal bidra til å finne svar på de kreative utøvernes bruk av egen forretningsmodell.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen ved Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi skal forske på kreative utøvere innenfor bransjer som innebærer billedkunstnere, kunsthåndverkere, scenekunstnere og musikere. Vi velger å ta med de fire bransjene i oppgaven ettersom de alle jobber med å formidle sitt kunstneriske uttrykk. Utvalget representerer små virksomheter som jobber prosjektbasert og gjerne med å formidle eller skape frie kunstuttrykk. Vi har valgt å avgrense utvalget i oppgaven til informanter som driver sin virksomhet med base i Oslo. Flere i utvalget jobber også nasjonalt og internasjonalt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål relatert til din forretningsmodell og din tilnærming til entreprenørskap. Dine svar fra intervjuet vil bli tatt opp via lydopptak og slettet etter transkribering av intervjuet er fullført. Alt vil bli anonymisert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun forfatterne av masteroppgaven; Andrea Muribø og Elisabeth Larsen som vil ha tilgang til dine opplysninger. Ditt navn vil i lydopptak og transkribering bli erstattet med et nummer. Hvis det er informasjon i intervjuet som gjør at du og din virksomhet kan gjenkjennes i publikasjon vil dette bli tatt bort.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.5.2019. Alle dine opplysninger vil da bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NMBU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NMBU ved veileder Nicolay Andre Melsæter Worren, på epost nicolay.worren@nmbu.no eller telefon: 67230000
- NMBU ved personvernombud Hanne Pernille Guldbrandsen, på epost personvernombud@nmbu.no eller telefon: 40281558
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Studenter

Andrea Muribø og Elisabeth Larsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet:

Kreative utøveres tilnærming til forretningsmodeller og entreprenørskap.

Med mål om å gjøre kunsten økonomisk levedyktig, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles fram til prosjektet er avsluttet, ca. 15.5.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 - Godkjent meldeskjema NSD

NSD Godkjenning

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 718175 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 02.05.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger fram til 15.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles,

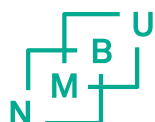
må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mathilde Steinsvåg Hansen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway