

Eksplorativ undersøgelse af særlige muligheder og barrierer for digitale virksomheders markedsmodning, vækst og skalering

For Erhvervsstyrelsen 2014



Eksplorativ undersøgelse af særlige muligheder og barrierer for digitale virksomheders markedsmodning, vækst og skalering

Rapporten er udarbejdet for Erhvervsstyrelsen af Oxford Research og Høgenhaven Consulting

Udgivelsesår
2014

Om Oxford Research
Knowledge for a better society

Oxford Research er en specialiseret videnvirksomhed med fokus på velfærdsområderne og erhvervs- og regionaludvikling.

Oxford Research gennemfører skræddersyede analyser, implementeringsevalueringer og effektevalueringer for offentlige myndigheder, fonde og organisationer i civilsamfundet. Vi rådgiver også om strategiudvikling, faciliterer udviklingsprocesser og formidler vores viden på undervisningsforløb og seminarer. Vi kombinerer akademisk fordybelse, strategisk forståelse og god kommunikation – på den måde skaber vi anvendelsesorienteret viden, der kan gøre en forskel.

Oxford Research er grundlagt i 1995 og har selskaber i Danmark, Norge, Sverige og Finland. Oxford Research er en del af Oxford Gruppen.

Oxford Research A/S
Falkoner Alle 20, 4.
2000 Frederiksberg C
Danmark
(+45) 33 69 13 69
office@oxfordresearch.dk
www.oxfordresearch.dk

Indhold

1.	SAMMENFATNING	5
1.1	Barrierer for digitale virksomheder	5
1.2	Syv arketyper af digitale virksomheder og deres udviklingsforløb	8
1.2.2	Udfordringerne for de syv arketyper	9
1.2.3	Hvor er det fremtidige potentiale	11
2.	INTRODUKTION	13
1.3	Metode	14
1.4	syv arketyper af digitale virksomheder	14
1.5	Udvælgelse af virksomheder til interview	15
1.6	Udvælgelse af eksperter til interview	16
1.7	45 Kvalitative interview	16
1.8	Formålet med analysen	16
2.	BARRIERER FOR VÆKST	18
2.1	Mangel på kvalificeret arbejdskraft	18
2.1.1	Det er svært at finde dygtige digitale medarbejdere	19
2.1.2	Udflytning til USA løser ikke problemet med at finde arbejdskraft	21
2.1.3	Dygtige udviklere er dyre	21
2.1.4	Greencard- og Beløbsordning	22
2.2	Adgang til kapital	23
2.2.1	Få business angels og succesfulde iværksættere der geninvesterer	24
2.2.2	Svært at rejse kapital til digitale virksomheder der ikke tjener penge	25
2.2.3	Svært at rejse store beløb	26
2.2.4	Investorer i Danmark tager en meget høj pris for deres investeringer	27
2.3	Kapitalbeskatning	27
2.4	Lovgivningsmæssige barrierer	28
2.5	Digitale Betalingssystemer	30
2.6	International synlighed og branding	30
2.7	Kultur	32
2.8	Sammenfatning	34
3.	DANSKE DIGITALE VIRKSOMHEDERS STYRKER	37
3.1	God digital infrastruktur og fundament for digital udvikling	37
3.2	Samarbejde og fællesskab	38
3.3	Godt købmandskab	39
3.4	Kreativitet og nysgerrighed	40

4.	UDFORDRINGER OG STYRKER FOR DE SYV DIGITALE ARKETYPER	43
4.1	Den digitale købmand	44
4.1.1	Markedsmodning	44
4.1.2	Vækst	45
4.1.3	Skalering	46
4.1.4	Grafisk fremstilling af udviklingsforløb for den digitale købmand	41
4.1.5	Casestudie af den digitale købmand – Elgiganten	46
4.2	Webshoppen	49
4.2.1	Markedsmodning	49
4.2.2	Vækst	50
4.2.3	Skalering	51
4.2.4	Grafisk fremstilling af udviklingsforløb for webshoppen	41
4.2.5	Casestudie af webshoppen – Billetto	54
4.3	Den digitale producent	59
4.3.1	Udvikling og markedsmodning	59
4.3.2	Vækst	61
4.3.3	Skalering	61
4.3.4	Grafisk fremstilling af udviklingsforløb for den digitale producent	49
4.3.5	Casestudie af den digitale producent – Leikr	64
4.4	Softwareproducenten	68
4.4.1	Udvikling og markedsmodning	69
4.4.2	Vækst- og skaleringsfasen	70
4.4.3	Grafisk fremstilling af udviklingsforløb for softwareproducenten	59
4.4.4	Casestudie af softwareproducent – Podio	75
4.5	Den digitale platformsbygger	79
4.5.1	Udviklings- og markedsmodningsfase	80
4.5.2	Vækst	81
4.5.3	Skalering	82
4.5.4	Grafisk fremstilling af udviklingsforløb for den digitale platformsbygger	69
4.5.5	Casestudie af digital platform – Better Collective	84
4.6	App opfinderen	91
4.6.2	Udviklings- og Markedsmodningsfasen	92
4.6.3	Vækst	94
4.6.4	Skalering	94
4.6.5	Grafisk fremstilling af udviklingsforløb for app opfinderen	77
4.6.6	Casestudie af app opfinder – Vivino	97
4.7	Wiki-skaberen	102
4.8	Sammenfatning af arketyperne	104
4.8.1	Den digitale købmand	106
4.8.2	Webshoppen	106
4.8.3	Den digitale producent	107
4.8.4	Softwareproducenten	108
4.8.5	Den digitale platformsbygger	108
4.8.6	App opfinderen	109
4.9	Forskelle og ligheder i arketypernes udviklingsforløb	110
4.9.1	Forskelle og ligheder i udviklings- og markedsmodningsfasen	110
4.9.2	Forskelle og ligheder i vækstfasen	111
4.9.3	Forskelle og ligheder i skaleringsfasen	112

5. VEJEN TIL FLERE DANSKE DIGITALE VÆKSTVIRKSOMHEDER	115
5.1 Styrke interessen for IT og kompetencer inden for kodning og udvikling	116
5.2 Styrket studenteriværksætter	116
5.3 Match-funding	117
5.4 Medarbejderaktier og Skatteincitamenter til private investorer	117
5.5 Hurtig afklaring af juridiske spørgsmål når udviklingen er foran regulering	118
5.6 Styrk det spirende community for digitale virksomheder	119
5.7 Entrepreneur-in-residence hos etablerede virksomheder på eksportmarkeder	119
5.8 Analyse af vilkår for tidlige investeringer	120
BILAG 1: INTERVIEW	121
5.9 Virksomheder	121
5.10 Ekspertes	123
BILAG 2: KARAKTERISTIKA FOR VIRKSOMHEDERNE	124
BILAG 3: INTERVIEWGUIDE TIL VIRKSOMHEDSINTERVIEW	127

1. Sammenfatning

Det er hævet over enhver tvivl, at den digitale økonomi er et af de steder, hvor det største erhvervmæssige potentiale befinder sig. En vigtig kilde til fremtidig vækst for dansk erhvervsliv er velfungerende og innovative digitale virksomheder. For at kunne realisere det erhvervmæssige potentiale i den digitale økonomi, er det derfor vigtigt, at Danmark skaber gode vilkår for, at en række af fremtidens store digitale virksomheder kan udvikles og vokse herhjemme. For at sikre, at Danmark har de bedst mulige forhold for digitale virksomheder, er der behov for nuanceret viden om, hvorvidt digitale virksomheder møder særlige barrierer, når de udvikler, lancerer og skalerer salget af nye digitale løsninger. Denne rapport sætter derfor fokus på, hvilke udfordringer og muligheder digitale virksomheder i Danmark møder i deres udviklingsforløb.

”Digitale virksomheder” er et bredt begreb, der dækker over virksomheder indenfor en række forskellige brancher og med forskellige forretningsmodeller og udviklingsforløb. Analysen vil derfor med udgangspunkt i syv særlige arketyper fokusere på, at opnå større viden om digitale virksomheder og deres udfordringer og udvikling. De syv arketyper af digitale virksomheder, som er udgangspunktet for denne rapport er udviklet af CBS professorerne Kim Normann Andersen og Jan Damsgaard for ERST.

Formålet med analysen er, at:

- Udarbejde en barriereanalyse, der præsenterer barrierer og muligheder for digitale virksomheder samt beskriver, hvorvidt disse barrierer og muligheder er anderledes for de digitale vækstvirksomheder end det øvrige erhvervsliv.
- Kvalificere de syv identificerede arketyper og deres udviklingsforløb i henholdsvis markedsmodnings-, vækst- og skaleringsfasen.
- Komme med bud på, hvordan de identificerede barrierer for digitale virksomheder kan adresseres.

Analysen viser blandt andet, at de barrierer, de digitale virksomheder oplever, i overskriftform ikke adskiller sig væsentligt fra de barrierer, som vækstvirksomheder i andre brancher oplever. Dog har de enkelte barrierer blandt de digitale virksomheder i analysen på nogle områder en række digitale ”twists”, hvilket vil sige, at de digitale virksomheder på nogle områder møder dem på andre tider eller på andre måder end virksomheder i andre vækstbrancher. De væsentligste barrierer præsenteres kort nedenfor.

1.1 BARRIERER FOR DIGITALE VIRKSOMHEDER

De to barrierer, der fremhæves af flest digitale virksomheder i analysen, er uden sammenligning adgang til kvalificeret arbejdskraft og adgang til finansiering. Ydermere nævnes branding, kapitalbeskatning, lovgivningsmæssige barrierer, langsom godkendelse til digitale betalingssystemer, manglende international synlighed og vores danske funktionærkultur som barrierer for de digitale virksomheder. De væsentligste barrierer for de digitale virksomheder er nævnt nedenfor.

Adgang til kvalificeret arbejdskraft

Adgangen til kvalificeret arbejdskraft synes afgørende for de digitale virksomheders udviklingsmuligheder, og interviews med virksomheder til denne rapport har givet mange eksempler på, at det har været svært komme videre med at udvikle gode forretningsideer, da mange virksomheder ikke har kunne finde de rette medarbejdere. Manglen på kvalificeret arbejdskraft understreges yderligere af, at et forholdsvist højt antal af de interviewede digitale virksomheder, har ubesatte stillinger.

Det er særligt dygtige udviklere, der er mangel på. Både front end udviklere, som typisk udvikler brugerinterface, søgemaskineoptimering og grafisk design, samt back end udviklere, der udvikler de elementer, der ligger bag en digital løsning som databaser, systemdesign og den tungere programmering.

Mangel på kvalificeret arbejdskraft skyldes både en stærkt stigende efterspørgsel efter dygtige medarbejdere med digitale kompetencer, og at udviklingen indenfor de kompetencer, der efterspørges, går utrolig hurtigt. Således er der stort set ingen, der er uddannet i de nyeste programmeringssprog og programmer fra skoler og universiteter. I stedet må virksomhederne ofte kigge efter helt unge selvlærte personer. En række digitale danske virksomheder, har valgt at oprette udviklingsafdelinger udenfor landets grænser. Dette skyldes dog ikke kun mangel på arbejdskraft i Danmark, men også at digitale medarbejdere er billigere i for eksempel Østeuropa og Asien.

Manglen på dygtige digitale udviklere synes unik for de digitale virksomheder. Der er andre brancher, der også oplever mangel på arbejdskraft, som for eksempel life science og olie- og gassektoren men ikke så massivt som indenfor det digitale område. Det digitale område er inde i en rivende udvikling, og manglen på kvalificeret arbejdskraft risikerer at hæmme den erhvervsmæssige udvikling i Danmark markant. Manglen på dygtige udviklere er dog mindst lige så stor i for eksempel USA, så de danske virksomheder er ikke nødvendigvis dårligere stillet end deres internationale konkurrenter.

Mangel på kvalificeret arbejdskraft er både en udfordring i virksomhedernes tidlige udviklings- og markedsmodningsfase, hvor den grundlæggende struktur for den digitale løsning typisk udvikles, og i vækst- og skaleringsfasen, hvor der oftest skal hyres mange nye medarbejdere.

Adgang til finansiering

Adgang til finansiering er også en udfordring, der af mange af de interviewede er blevet fremhævet som en central barriere for særligt unge virksomheder. For de digitale virksomheder kommer manglen på finansiering eller udfordringer i forhold til at opfylde kravene for at få tilført finansiering særligt til udtryk på følgende måder:

Særligt i USA har en række virksomheder skaleret ved først at fokusere på at bygge værdi, for eksempel ved at få brugere, og først senere udvikle forretningsmodellen. Flere virksomheder i Danmark peger på, at de har oplevet, at det var svært for dem at rejse penge til deres virksomheder fra investorer, hvis ikke en præcis forretningsmodel var på plads på kapitalrejsningstidspunktet. I Danmark er der meget fokus på at opstille forretningsplaner, der viser virksomhedens fremtidige udvikling og indtjening. Dette kan være et problem for

digitale virksomheder, da en ny forretning ofte indledes med at blive givet gratis til brugerne, for på et senere tidspunkt at fokusere på, hvordan der kan tjenes penge på kundedatabasen.

I forlængelse heraf er det blevet påpeget, at det danske venture marked har gennemgået en positiv udvikling de senere år, og at der i dag bliver investeret i markant flere digitale virksomheder end for fem år siden. Dog er det fortsat svært at rejse store beløb fra danske investorer til at skalere og udvikle virksomheden, da investorer typisk ikke har så mange penge under forvaltning som de største udenlandske fonde.

Det er desuden blevet fremhævet som en udfordring, at Danmark har for få business angels og succesfulde iværksættere, der geninvesterer overskud fra egne forretninger i start-up virksomhedernes tidlige faser, samt at innovationsmiljøernes investeringsvilkår er skrappe, hvilket kan gøre det svært at tiltrække investorer senere i virksomhedernes udvikling. Disse udfordringer er dog ikke unikke for de digitale vækstvirksomheder, men gælder også for andre danske vækstvirksomheder.

Branding af Danmark og København

Ydermere vurderer en stor del af de interviewede, at manglende branding af Danmark og København som digitalt-hub er en udfordring for de digitale virksomheder herhjemme. Gode udenlandske eksempler har vist, at en fokuseret branding-indsats kan være med til at tiltrække ny kapital og arbejdskraft til en by eller region og derved være med til at stimulere digital vækst. Der er relativ bred enighed om, at Danmark, og ikke mindst København, er et oplagt afsæt for en branding-indsats og en øget indsats efterlyses.

Øvrige barrierer for digitale virksomheder

Ydermere har interviewpersoner peget på et par barrierer, der kan føres tilbage til den danske lovgivning. Dels er det blevet påpeget, at den danske kapitalbeskatning er høj, højere end den for eksempel er i Sverige og Finland, og at iværksættere og business angels bliver beskattet hårdt, når de lykkes med at skabe en vækstvirksomhed og derefter gerne vil trække penge ud eller sælge virksomheden. Tilsvarende er udviklingen på det digitale område så hurtig, at udviklingen ofte er foran lovgivningen. Dette har særligt været et problem for virksomheder indenfor den nye deleøkonomi, hvor det i en række tilfælde har været uklart, hvordan nye løsninger skulle reguleres og beskattes. Det har bl.a. gjort, at der har været tvivl om løsningernes lovlighed.

Endelig er det blevet fremhævet, at den danske kultur er en udfordring. Det er ikke forbundet med særlig stor prestige at være iværksætter i Danmark, hvor vi ikke har en stærk iværksætterkultur men i højere grad en lønmodtagerkultur. Den manglende iværksætterkultur er ikke unik for det digitale område, men på et relativt nyt område som det digitale er det vigtigt, at der eksisterer en underskov af entreprenante personer med lysten og evnen til at starte nye virksomheder eller til at være en del af start-ups, der kan være med til at udvikle branchen og generere værdi til samfundet.

1.2 SYV ARKETYPER AF DIGITALE VIRKSOMHEDER OG DERES UDVIKLINGSFORLØB

For at få et mere nuanceret billede af de digitale virksomheder ser analysen på forskellige former for digitale virksomheders udviklingsforløb med udgangspunkt i Professor Kim Normann Andersen og Professor Jan Damsgaards model til segmentering af digitale virksomheder. I modellen er der identificeret syv arketyper af digitale virksomheder. De syv arketyper er den digitale købmand, webshoppen, den digitale producent, softwareproducenten, den digitale platformsbygger, app-opfinder og wiki-skaberen. Normann Andersen og Damsgaard har beskrevet en række udviklingskarakteristika, som er blevet kvalificeret i denne analyse. De centrale udviklingstræk for de syv arketyper og deres særlige udfordringer er opsummeret nedenfor.

Den digitale købmand

Den digitale købmand er karakteriseret ved at have fysiske butik og supplerer med salg via Internettet. Den digitale købmand foretager annoncering, branding, og udsender varekataloger, service- og vejledninger på Internettet.

Et kendt eksempel på en digital købmand er Elgiganten, der har opbygget en stor webshop til at supplere deres fysiske butikker.

Webshoppen

Webshoppen er karakteriseret ved at butikkerne køber varerne direkte hos grossisterne og sælger det videre til forbrugerne via Internettet. Herved undgår webshoppen fysisk detailbutik med høje omkostninger og har samtidigt større varesortiment end de fysiske butikker.

Da både den digitale købmand og webshoppen fokuserer på at opbygge en webshop, er der en række udviklingstræk, der går igen for de to arketyper.

Et kendt eksempel på en webshop er Amazon, der var en af de første webshops, og i dag er verdensstørste webshop.

Den digitale producent

Den digitale producent er karakteriseret ved, at virksomhederne udvider deres fysiske produkter med digitale tjenester samt skaber nye funktionaliteter og digitale lock-in effekter rundt om selve det fysiske produkt.

Et kendt eksempel på en digital producent er Apple, der har bygget en række digitale tjenester omkring de fysiske produkter, for derved at binde kunderne til Apple produkter.

Softwareproducenten

Softwareproducenten og dens udvikling er karakteriseret ved at opbygge software med licens/direkte betaling med marginalomkostninger grænsende til nul og skalerbarhed og udrulning/opdatering via Internet.

Et kendt eksempel på en softwareproducent er Microsoft, der sælger softwareprodukter på licens.

Den digitale platformbygger

Den digitale platformbygger er karakteriseret ved, at virksomheden bygger sin egen digitale platform på Internettet samt at udvidelse af antal af brugere og brugen af platformen fungerer som kilde til indirekte salg for platformbyggeren.

Et kendt eksempel på en digital platformbygger er Google.

App opfinderen

App opfinderen er karakteriseret ved, at App-opfinderen ser et behov og efterfølgende bygger en app, som dækker behovet. Der er ekstremt lave start-up og exit omkostninger.

Et kendt eksempel på en app opfinder er Angry Birds (Rovio).

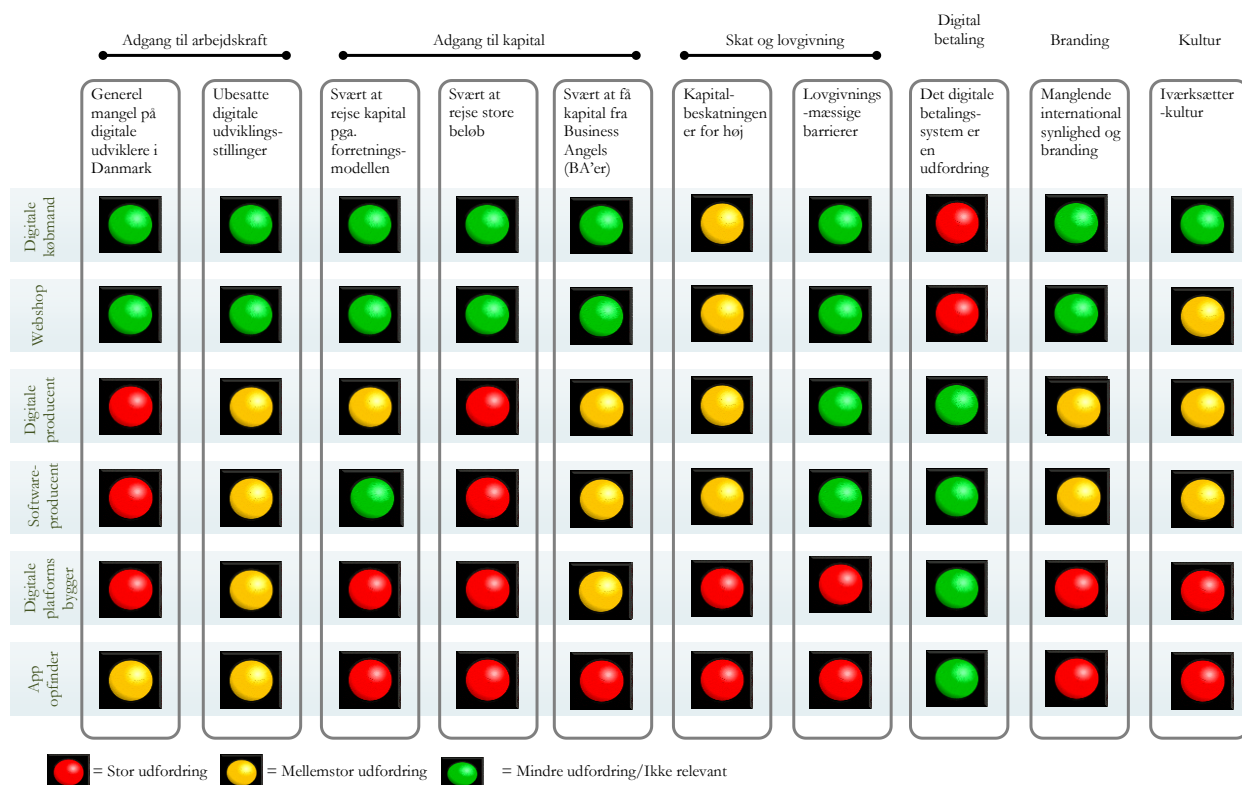
Wiki-skaberen

Wiki-skaberen er karakteriseret ved, at brugerne både er skabere, forbrugere og redaktører af indholdet; de er startet med non-profit motiver, og indtjening sker gennem donationer og eller indirekte salg. Et kendt eksempel på en wiki-skaber er Wikipedia. Wiki-skaberen er en meget smal kategori, og det er ikke lykket at finde relevante wiki-skabere at interviewe til dette projekt.

1.2.2 Udfordringerne for de syv arketyper

Analysen peger på, at der mellem de syv arketyper er ret stor forskel på, hvilke barrierer, som de digitale virksomheder oplever. Nedenstående figur illustrerer denne pointe.

Figur 1.1: Oversigt over arketyper og barrierer



Analysen peger således i retning af, at man med fordel kan tage hensyn til de enkelte arketyper særlige behov, for at kunne forbedre de digitale rammer for de digitale virksomheder. For eksempel er manglen på dygtige udviklere langt fra et lige så stort problem for arketypen *webshoppen*, som det er for virksomheder indenfor arketypen *app opfinder*. Det er således afgørende for at kunne understøtte digitale virksomheder, at netop deres særegne udfordringer adresseres. Eksempelvis har arketyperne *den digitale købmand*, *webshoppen*, *den digitale producent* og *softwareproducenten* **forretningsmodellen** på plads i udviklings- og markedsmodningsfasen, mens mange *platformsbyggere* og *app opfindere* først vælger en fast forretningsmodel, når brugergrundlaget er på plads.

Endvidere kompliceres billedet yderligere af, at de digitale virksomheders behov selv indenfor de enkelte arketyper synes at varierer alt efter om virksomheden befinder sig i udvikling-, markedsmodnings-, vækst- eller skaleringsfasen.

Den meget variation indenfor de forskellige arketyper og udviklingstrin bør tænkes ind i en vurdering og stimulation af de digitale virksomheders ramme, og det er håbet, at denne analyse vil kunne hjælpe med, at kaste

lys over dette. Det skal dog understreges, at datagrundlaget indenfor flere af de enkelte arketyper er relativt begrænset.

1.2.3 Hvor er det fremtidige potentiale

Hovedparten af de virksomheder på det digitale område, der har opnået eksplosiv vækst de seneste 10-20 år har været digitale platformsbbyggere. Her tænkes særligt på virksomheder som Google, Facebook og Twitter, der alle indenfor en relativt begrænset årrække er blevet til milliardforretninger. Markedet er blevet modnet de seneste år, og der er opstået stigende konkurrence på mange områder, men der vil utvivlsomt blive ved med at være meget store muligheder for udvikling og vækst de kommende år på dette område. Samtidig er der store muligheder for at kapitalisere på datadrevne forretningsmodeller, da mange platforme har et stort antal brugere og har mulighed for at indsamle store mængder viden om brugerne.

App-området er nyere og ikke så modent som markedet for digitale platformsbbyggere. Der er flere områder, hvor det stadig er muligt at være "first mover", om end konkurrencen er stærkt stigende. E&Y forudsiger for eksempel, at app-økonomien i 2018 vil beskæftige 4,8 millioner mennesker i EU og have en samlet omsætning på 63 milliarder euro. Her vil der derfor også være store muligheder for danske digitale virksomheder i fremtiden. Vi er i Danmark noget efter eksempelvis Finland, men de første succeser som Kiloo og Sybo Games har vist vejen og andre er på vej frem.

Softwareområdet er også et område, der over de seneste 20 år har genereret nogle af de helt store succesvirksomheder, herunder SAP, Oracle og Microsoft. Det er også her, at Danmark har haft nogle af de største digitale succeser som Damgaard Data, Navision, Columbus IT. Zendesks succes og børsintroduktion i USA vidner om, at der fortsat er muligheder på softwareområdet, og at Danmark har kompetencer her.

For den digitale købmand og webshoppen er det digitale indhold i løsningerne – webshoppen – mindre teknisk kompliceret, og barrierene er i mindre grad specifikt digitale. Det handler i højere grad om logistik, distribution, meget høje markedsføringsomkostninger og for den digitale købmands vedkommende intern omstilling i virksomheden.

Den digitale producent udvikler derimod relativt avancerede løsninger og oplever derfor flere af de specifikke digitale barrierer end den digitale købmand og webshoppen. Samtidig har Danmark en stolt tradition for at producere hardware og fysiske produkter, og med virksomheder som Danfos, Grundfos, B&O, LEGO, Vestas, Laurits Knudsen, Oticon, Velux, Colopast, Dong Energy og Novo Nordisk vil der også i fremtiden være muligheder for at skabe vækst og udvikling på området for digitale producenter.

2. Introduktion

Den hastige digitale udvikling revolutionerer i disse år den globale økonomi. Nye innovative teknologiske platforme, ydelser og tjenester introduceres på markedet og ændrer forbrugeradfærd, efterspørgsel og markedsforhold med en hast og global udspredelse, der ikke er set før. I dag kan enhver med en internetopkobling i princippet skabe morgendagens store digitale succes, der kan generere værdi, vækst og arbejdspladser.

Mange af den digitale verdens store virksomheder som Yahoo, Google, Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Ebay og Airbnb er amerikanske, men samtidig er der opstået en underskov af nye virksomheder fra mindre hjemmemarkeder, der har været i stand til at vokse sig store på kort tid. Alene i de nordiske lande er virksomheder som Spotify, Klarna, Rovio Entertainment (Angry Birds), Supercell, Pricerunner og Skype (med dansk islæt på trods af primær svensk fundering) eksempler på, at relativt få nordiske talenter har skabt store globale succeser.

Med de nye digitale muligheder er vejen for en mere åben og geografisk fleksibel konkurrence med tilhørende øgede muligheder for at skabe nye store milliardforetagender til stede - ikke mindst i Norden, hvor en meget høj udbredelse af it giver potentiale til høj vækst blandt visionære nordiske virksomheder. Det store potentiale har især Sverige og Finland tilsyneladende formået at udnytte, bl.a. inden for gaming-industrien.

I Danmark er det ikke i samme grad som i Sverige og Finland lykkedes at skabe store digitale vækstvirksomheder, men der er en række succeshistorier og mange lovende virksomheder. Blandt de største succeser kan nævnes Zendesk, Momondo, Podio, Just Eat, Tradeshift og Trustpilot. Internationalt er Danmark mindre synlig end både Sverige og Finland, og mens der er mange danske virksomheder, som i høj grad er rettet mod B2B (business-to-business), er Sverige og Finland løbet med mere opmærksomhed, fordi mange af virksomhederne er B2C (business-to-consumer). Eksempelvis er der i Danmark store digitale virksomheder som SimCorp og NNIT, som man sjældent hører om.

Muligheden for i større omfang at opnå succes i den digitale økonomi afhænger i høj grad af rammevilkårene i det pågældende land. På den baggrund har Oxford Research og Høgenhaven Consulting for Erhvervsstyrelsen udarbejdet en analyse, der dels undersøger de særligt digitale udfordringer og barrierer, de digitale virksomheder i Danmark møder, dels ser på de muligheder og styrker, der også er ved at være placeret i Danmark. Analysen peger også fremad ved at komme med en række bud på, hvilke tiltag og indsatser der kan bidrage til at skabe bedre rammer for de digitale virksomheder i Danmark.

Analysen er baseret på en eksplorativ tilgang, hvor interviewpersonerne fortæller deres egne historier om, hvordan deres virksomhed er vokset fra start-up til skalering. Vi har taget dem med på en vækstrejse, og har på den måde kunnet identificere de interessante nedslag i form af barrierer, centrale valg og beslutninger samt muligheder og styrker, der har gjort, at virksomhederne er blevet mindre eller større succeser. Herudover har vi perspektiveret til udlandet – USA, Sverige og Finland – for at få et friskt og nuanceret billede af, hvad der er særlige danske barrierer og muligheder og, hvad der er mere generelle globale temaer. Det er gjort ved at interviewe en række danske virksomheder i USA samt udvalgte svenske og finske virksomheder.

1.3 METODE

Analysen er gennemført i et samarbejde mellem Oxford Research og Høgenhaven Consulting. Selve dataindsamlingen er foretaget i perioden fra den 7. maj til 20. juni 2014. Analysen bygger på interview med 33 virksomheder og 12 eksperter – i alt 45 interview.

1.4 SYV ARKETYPER AF DIGITALE VIRKSOMHEDER

Professorerne Kim Normann Andersen og Jan Damsgaard fra CBS har opstillet en analysemodel, der skelner mellem syv arketyper af digitale virksomheder¹. De syv arketyper er præsenteret kort nedenfor.

1. Den digitale købmand

- Har sin fysiske butik, men supplerer med salg via internettet
- Branding, annoncering, varekataloger, service- og vejledninger på nettet

2. Webshoppen

- Køber hos grossister og sælger direkte til forbrugere via internettet
- Undgår fordyrende omkostninger til fysisk detailbutik og har samtidig større varesortiment

3. Den digitale producent

- Udvider sine fysiske produkter med digitale tjenester bl.a. med IOT
- Skaber nye funktionaliteter samt digitale lock-in effekter om det fysiske produkt

4. Softwareproducenten

- Bygger software med licens/direkte betaling
- Marginalomkostninger gr. til nul, skalerbarhed og udrulning/opdatering via internet

5. Den digitale platformsbygger

- Bygger sin egen digitale platform på internettet
- Skalering af antal brugere og brugen er kilden til indirekte salg

6. App opfinderen

- Ser et behov og bygger en app, som dækker behovet
- Ekstremt lave start-up og exit costs

¹ Andersen, Kim Normann og Jan Damsgaard, Department of IT Management, CBS (2014): ”Analysemodel til segmentering af digitale virksomheder”

7. Wiki-skaberen

- Brugere er både skabere samt forbrugere af indholdet
- Indtjening sker gennem donationer og eller indirekte salg

Arketyperne er præsenteret nærmere i kapitel 4.

1.5 UDVÆLGELSE AF VIRKSOMHEDER TIL INTERVIEW

Det primære kriterium for at udvælge virksomheder til analysen har været at sikre spredning i forhold til de digitale arketyper. Fordelingen af de 33 virksomhedsinterview fremgår af nedenstående tabel 1.1.

Tabel 1.1 Foreløbig fordeling af interview på arketyper

Arketype	Antal interviews
1. Den digitale købmand	3
2. Webshoppen	2
3. Den digitale producent	5
4. Softwareproducenten	9
5. Den digitale platformsbygger	8
6. App opfinder	6
7. Wiki-skaberen	-

Som tabellen illustrerer, er størstedelen (17 stk.) af de gennemførte interview inden for arketyperne 'softwareproducenten' og 'den digitale platformsbygger'. Det skyldes, at det er her, volumen af de interessante digitale virksomheder ligger. Herefter kommer arketyperne 'den digitale producent' og 'app opfinder', hvor der også er en række interessante og relevante virksomheder. Det har været sværere at identificere relevante virksomheder i de øvrige kategorier, og det har været svært at få interview med de virksomheder, vi har identificeret. Derudover er der enkelte interview, hvor det under interviewet viste sig, at virksomheden ikke tilhørte kategorier 1, 2 eller 7, som vi oprindeligt troede.

Foruden kriteriet arketype har vi udvalgt virksomheder ud fra størrelse (stor, mellemstore, lille), udviklingsniveau (produktudvikling, markedsmodning, skalering) samt geografi. Vi har interviewet flest danske virksomheder i Danmark, men samtidig har vi snakket med omkring 12 virksomheder i udlandet; enten danske virksomheder i USA eller svenske og finske virksomheder.

1.6 UDVÆLGELSE AF EKSPERTER TIL INTERVIEW

Vi har desuden interviewet en række eksperter, der tilsammen repræsenterer et bredt udsnit af aktører fra nyhedsmedier, erhvervsorganisationer, forskningsmiljøer, eksportfremmeaktører, erhvervsfremmeaktører osv. For at spore de mest relevante eksperter har vi via desk research fundet frem til de fremmeste eksperter og meningsdannere på området. For hvert ekspertinterview har vi desuden brugt snow-ball metoden, hvor vi har spurgt dem, om de kunne henvise os til andre relevante eksperter. Vi har desuden brugt eksperterne til at teste, validere og perspektivere en række af de udsagn, der er kommet frem i nogle af de øvrige interview.

1.7 45 KVALITATIVE INTERVIEW

Der er gennemført 33 interview med virksomheder (19 personligt og 14 telefonisk) samt 12 interview med eksperter (10 personligt og 2 telefonisk). I virksomhederne er det en nøgleperson, som kender virksomhedens historie og har en strategisk indsigt i virksomheden, der er blevet interviewet.

Interviewene med virksomhederne har været baseret på en eksplorativ tilgang, hvor interviewpersonerne har fortalt deres egne historier om, hvordan deres virksomhed er vokset fra start-up til skalering. Vi har taget dem med på en vækstrejse, og på den måde har vi kunnet identificere de interessante nedslag i form af barrierer, centrale valg og beslutninger, nye muligheder, der har gjort, at virksomhederne er blevet mindre eller større succeser. Interviewene har været struktureret efter en interviewguide for at sikre, at alle relevante temaer blev afdækket (se bilag 3 for interviewguide).

Formålet med interviewene med eksperterne har været at få et overblik over generelle barrierer, muligheder og forslag til forbedringer på det digitale område. Herudover har vi brugt eksperterne til at kvalificere pointer og indsigter fra virksomhedsinterviewene.

1.8 FORMÅLET MED ANALYSEN

Det overordnede formål med analysen er at etablere et solidt og nuanceret videngrundlag om digitale virksomheder, der kan fungere som input til Erhvervsstyrelsens arbejde med at fremme rammevilkår, der understøtter vækst og beskæftigelse blandt de danske digitale virksomheder. Mere specifikt er formålet med analysen, at:

- Udarbejde en barriereanalyse, der præsenterer og dokumenterer muligheder og barrierer for digitale virksomheder samt beskriver, hvorvidt barrierer og muligheder for de digitale vækstvirksomheder adskiller sig fra det øvrige erhvervsliv.
- Udarbejde udførlig præsentation og dokumentation af de arketyperiske udviklingsforløb samt en visuel fremstilling af de arketyperiske udviklingsforløb for digitale virksomheder og en dybdegående casebeskrivelse for hver arketyperisk udviklingsforløb.
- Præsentere bud på, hvordan de identificerede barrierer kan adresseres.

Analysen af barrierer og muligheder for digitale virksomheder følger i kapitel 2 og 3. Kvalificeringen af de syv arketyper inklusiv en visuel fremstilling af deres udviklingsforløb og casestudier følger i kapitel 4, og bud på, hvordan barriererne kan adresseres, følger i kapitel 5

2. Barrierer for vækst

I dette kapitel præsenteres de barrierer for vækst, som digitale virksomheder og eksperter har peget på. For alle barriererne gælder, at der er mere end en enkelt ekspert eller virksomhed, der har nævnt den. Overordnet er barriererne de samme, som er fundet i generelle studier af erhvervs klimaet i Danmark og i studier af barrierer i andre brancher. Mangel på kvalificeret arbejdskraft, adgang til kapital, beskatning, branding og kultur er alle barrierer, der er blevet nævnt i mange andre studier². For en række af disse barrierer gælder dog, at de har et ”digitalt twist”, dvs. at der er aspekter ved barriererne, der er unikke for de digitale barrierer.

I kapitlet præsenteres følgende barrierer:

- Mangel på kvalificeret arbejdskraft
- Adgang til kapital
- Kapitalbeskatning
- Lovgivningsmæssige barrierer
- Digitale betalingsystemer
- International synlighed og branding
- Kultur

Barriererne er særligt udtalte for de mindre og nye virksomheder, mens de større virksomheder generelt ikke oplever store barrierer forbundet med at drive en digital virksomhed i Danmark. De danske rammevilkår påvirker de store virksomheder i mindre grad end de små nye virksomheder – dog med undtagelse af mangel på arbejdskraft, som de store virksomheder i høj grad mærker, fordi de ligeledes har et stort behov for at tiltrække nye medarbejdere.

Barriererne er præsenteret nedenfor. Afsnittene om mangel på arbejdskraft og adgang til finansiering starter med en opsummering af de vigtigste konklusioner, da afsnittene har en række underafsnit.

2.1 MANGEL PÅ KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

Manglen på kvalificeret arbejdskraft er en af de barrierer, som de fleste digitale virksomheder konsekvent fremhæver. Det er en udfordring, som særligt gælder for digitale virksomheder på grund af den store mangel på digitale udviklere med de rette kompetencer. Udfordringen er særlig stor for den digitale producent, softwareproducenten og den digitale platformsbygger. For app opfinderer er det ligeledes en udfordring, som dog ikke er så presserende som for de tre nævnte arketyper, da apps ofte ikke er så komplicerede at udvikle. For den digitale købmand og webshoppen er manglen på kvalificeret arbejdskraft ikke en barriere, fordi det er to arketyper, som er mindre digitale, og derfor har manglen på digitale udviklere i mindre grad en betydning for udviklingen af deres forretning.

² Bl.a. Dansk Industri (2008): ”Danmark mangler både vækst og arbejdskraft” samt Erhvervsstyrelsen: ”Iværksætterindeks”

Globalt set er manglen på kvalificeret arbejdskraft ikke større for danske digitale virksomheder end for digitale virksomheder i andre lande, og de interviewede virksomheder, der ligeledes er til stede i USA, er generelt enige om, at manglen på kvalificeret digital arbejdskraft er endnu mere udtalt i fx USA end i Danmark. Derfor er der også en række eksempler på danske virksomheder, der er flyttet til USA, men ikke har kunnet finde den rette arbejdskraft i USA. Desuden har danske digitale virksomheder i USA oplevet, at de amerikanske digitale medarbejdere er mindre loyale end i Danmark, fordi der er en mere intens konkurrence mellem de amerikanske virksomheder.

Virksomhederne oplever alligevel, at der specifikt for Danmark er en række strukturelle, lovgivningsmæssige og kulturelle vilkår, som gør adgangen til kvalificeret digital arbejdskraft vanskelig for de digitale virksomheder. De centrale pointer i analysen er, at:

- der er for få af de dygtigste digitale medarbejdere, og hullet mellem de dygtigste digitale folk og de mindre dygtige er for stort i Danmark
- det er ikke forbundet med stor prestige at arbejde for en iværksættervirksomhed i Danmark. Det er de store virksomheder, der tiltrækker mange af de unge digitale talenter
- de dygtigste digitale udviklere er for dyre for virksomhederne
- kravene til indtægt under beløbsordningen for udenlandsk arbejdskraft er for høj i forhold til nyuddannede, især for start-ups
- greencard-ordningen opfattes som besværlig

Flere virksomheder og eksperter fremhæver også problemstillingen med branding af Danmark og den internationale synlighed som en barriere for at tiltrække udenlandske arbejdskraft. Da det er et centralt punkt for analysen, har det et selvstændigt afsnit.

2.1.1 Det er svært at finde dygtige digitale medarbejdere

Mange af de digitale virksomheder oplever problemer med at rekruttere dygtige digitale medarbejdere. Det gælder især front end- og back end-udviklere, som er efterspurgt over hele verden og derfor også er svære for virksomhederne at få fat i. Ikke kun i Danmark, men på globalt niveau er manglen på kvalificeret arbejdskraft en udfordring. Flere virksomheder nævner, at det er helt afgørende for deres virksomheds udvikling, at de kan finde dygtige udviklere med de rette kompetencer. Herudover er der enkelte virksomheder, der nævner, at de har vanskeligt ved at finde danske medarbejdere med skaleringskompetencer og, at det er en barriere for, at de kan vokse og skalere.

Direktøren for den digital platformbygger Better Collective vurderer, at det at få fat i den rette programmør har en afgørende betydning for en virksomheds udvikling:

”Det sværeste er at finde de rette medarbejdere. Det kan virkelig løfte virksomheden og løfte de eksisterende medarbejdere. Den gode programmør kan være mere værd end 10 medarbejdere”.

Et af problemerne i Danmark og en årsag til, at det er så svært at få fat i dygtige digitale medarbejdere, er ifølge direktør for Alexandra Institut Ole Lehrmann Madsen, at hullet mellem de mest kvalificerede digitale medarbejdere og de mindre kvalificerede er for stort:

”De bedste it-ingeniører og dataloger i Danmark kan måle sig med de bedste i verden. Man kan se det som en pyramide, hvor man har toppen med en lille gruppe af kvalificerede folk, som har kompetencerne, og herefter har vi en større gruppe mindre kvalificerede, som ikke har de nødvendige kompetencer”.

For at gøre det lettere for virksomhederne at finde de rette medarbejdere, mener han derfor, at der er brug for, at det offentlige har et større fokus på at få uddannet flere kvalificerede medarbejdere med digitale kompetencer, der kan matche det, som virksomhederne efterspørger. Der er samtidig en række af de interviewede eksperter og virksomheder, som kan se, at der faktisk er en stor talentmasse i Danmark men, at problemet i høj grad er, at det ikke er forbundet med stor prestige at arbejde for en iværksættervirksomhed. Mange af de unge it-talenter vil hellere arbejde for de store internationale virksomheder som IBM, Microsoft og Google.

Konkret har den lille softwareproducent Queue-it syv ubesatte programmørstillinger, hvilket er en barriere for, at virksomheden kan vokse. Den digitale platformsbygger GoMore har ligeledes haft vanskeligt ved at finde de rette udviklere, der i virksomhedens første fase kunne være med til at videreudvikle den første simple version af GoMore. Matias Møl Dalsgaard fra GoMore mener dog, at danske udviklere komparativt set er billige, loyale og dygtige og, at det ikke står så dårligt til i Danmark som i lande som Storbritannien og USA. For softwareproducenten Podio har det også været en udfordring at finde det rette talent og kompetencer, men Anders Pollas fra Podio mener at kunne se en positiv udvikling i Danmark, hvor der siden Podios opstart i 2009 er kommet flere dygtige udviklere.

En anden medarbejdertype, en række virksomheder efterspørger i vækst- og skaleringsfasen, er medarbejdere der har erfaring med at skalere og vækste en virksomhed. Flere af de digitale virksomheder starter op på baggrund af en god idé til et produkt eller ydelse, og ofte har iværksætterne en god teknisk forståelse og er drevet af at få udviklet en ny innovativ løsning. De har ikke nødvendigvis erfaring med at skalere en virksomhed, og der er derfor en stor efterspørgsel efter personer, som har prøvet det før. For Podio var det eksempelvis helt afgørende for deres vækst, at de fik en administrerende direktør, som kendte markedet og havde en klar strategi for at skalere virksomheden.

Fra interviewene med virksomhederne er der en række eksempler på, hvordan virksomhederne har håndteret udfordringen med at finde de rette medarbejdere. Eksempelvis har den digitale platformsbygger Adform, der udvikler platforme til kampagneplanlægning, annoncevisning og reklame, haft svært ved at finde de rette personer og kompetencer i Danmark. Det har de løst ved at kigge til udlandet og åbne et kontor med udviklere i Litauen. Martin Stockfleth Larsen mener, at åbningen af det litauiske kontor har været afgørende for, at virksomheden har fået succes. Et andet eksempel er Podio, der i 2012 blev opkøbt af Citrix, og som med Citrix i baghånden hurtigere har kunnet peppe deres software op med en ny funktionalitet i form af en videochat. En funktion, som ville have krævet mange måneders arbejde at udvikle, hvis Podio selv skulle have udviklet det med sine otte udviklere i København. Salget af Podio til Citrix har altså betydet, at virksomheden har fået tilført kompetencer og knowhow, som ellers ville være svær at skaffe. GoMore, som over en årrække har søgt efter de rette udviklere, fandt til sidst i 2011 de rette folk, som efterfølgende blev gjort til partnere i virksomheden med henblik på at sikre, at de blev integreret i virksomheden og for at give dem et større incitament til at fortsætte i virksomheden.

Manglen på kvalificeret arbejdskraft på det digitale område er uden tvivl større end inden for mange andre områder i Danmark og udgør derved en særlig barriere for digitale virksomheder³⁴. Der er dog ikke noget, der tyder på, at barrieren er større i Danmark end i andre lande, vi traditionelt konkurrerer med.

2.1.2 Udflytning til USA løser ikke problemet med at finde arbejdskraft

Selvom det er vanskeligt at finde de rette medarbejdere, er der en række virksomheder og eksperter, som konstaterer, at manglen på arbejdskraft er endnu mere udtalt i eksempelvis USA, hvor der dels er en hårdere konkurrence om de eftertragtede medarbejdere i digitale hubs som Silicon Valley og Silicon Alley, New York, dels er nogle skrappe visumregler der gør det rigtig svært at bringe internationale talenter ind i landet. Derfor er der også eksempler på virksomheder, der vælger at fastholde deres aktiviteter i Danmark eller sågar flytter tilbage til Danmark.

Et eksempel på ovenstående er den digitale producent Hello Monday, der har åbnet et kontor i New York, og som i dag har 80-85 % amerikanske kunder. Ideelt set ville de gerne have primært amerikansk arbejdskraft, men problemet har ifølge Andreas Anderskou været, at de ikke har kunnet finde den rette arbejdskraft i USA:

”Vi er stille og roligt gået væk fra at ansætte amerikanske designere. Målt på kvalitet og pris er danskere bare meget bedre. Vi har en designtradition, som de slet ikke har herovre”.

Af den grund har Hello Monday stadig et kontor i København, hvor 2/3 af virksomhedens ansatte befinder sig. En anden udfordring, som softwareproducenten Alfapeople er stødt på i USA, er fastholdelse af medarbejdere. Ifølge virksomhedens managing partner Erik Hoiden får hans digitale medarbejdere en til to opringer fra et amerikansk rekrutteringsfirma om ugen. Det kan være en konkret barriere for, at en virksomhed udvikler sig, hvis medarbejderomsætningen er for stor. Derfor har Alfapeople overvejet at indføre en partner- eller medarbejderaktie-model, der i USA er udbredt i forhold til at kunne holde på folk.

2.1.3 Dygtige udviklere er dyre

Generelt ligger det danske lønniveau for højtuddannet arbejdskraft komparativt set højt, og især for nystartede virksomheder kan det være svært at rejse den sum penge, der kræves for at kunne ansætte de rette medarbejdere. Prisen på dygtige digitale udviklere er høj, og det betyder, at især de små og nystartede digitale virksomheder har svært ved at ansætte de dygtigste folk. Dette er ikke kun en dansk udfordring, men gælder på verdensplan, hvor der som beskrevet er en stor efterspørgsel efter velkvalificerede digitale udviklere.

I flere interview har virksomhederne påpeget, at danske udviklere er relativt billige sammenlignet med USA og Storbritannien, mens de er relativt dyrere end eksempelvis indere, kinesere, russere, filippinere og litauere. Derfor findes der også eksempler på digitale virksomheder, der vælger at åbne udviklingsafdelinger i lande, hvor lønomkostningerne er lavere. Eksempelvis har den digitale platformsbygger Adform valgt at åbne en afdeling i Litauen, fordi de ikke kunne finde den relevante arbejdskraft i Danmark. Adforms Chief Marketing Officer, Martin Stockfleth Larsen, nævner i den sammenhæng, at det efterfølgende har været en klar konkurrencefordel for dem, at de har en arbejdskraft, der måske ikke er helt så god som den danske, men er væsentlig billigere.

³ Computerworld (27. maj 2014): ”Undersøgelse afslører: Så stort et problem er manglen på it-arbejdskraft”

⁴ ITEK, Dansk Industri (2013): ”Manglen på IKT-specialister er et sejlivet paradoks”

2.1.4 Greencard- og Beløbsordning

Der er flere virksomheder, som peger på, at Beløbsordningen og Greencard-ordningen udgør konkrete barrierer for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft fra ikke-EU lande til de digitale virksomheder. Kritikken fra virksomhederne er ikke funderet i selve eksistensen af hverken Beløbsordningen eller Greencard-ordningen, men mere på den manglende fleksibilitet i ordningerne. Begge ordninger fungerer på samme måde på tværs af brancher, men da de digitale virksomheder har en særlig udtalt mangel på arbejdskraft, er udfordringen større her end i de fleste andre brancher.

Beløbsordningen er et instrument til at sikre, at kvalificeret udenlandsk arbejdskraft kan få adgang til Danmark samt fordrer, at udlændinge som er tilbudt arbejde med høj løn, har særligt let adgang til det danske arbejdsmarked.⁵ Beløbsordningen er en kærkommen håndsrækning til danske digitale virksomheder i bestræbelserne på at tiltrække kvalificeret digital arbejdskraft og derved relativt ubesværet få tilført udenlandsk digital arbejdskraft. Kritikken, som et par af de interviewede nystartede virksomheder retter mod ordningen, går på, at den nedre grænse for at kunne høre under Beløbsordningen – en årlig indtægt på DKK 375.000 - er for høj for digitale start-ups - og start-ups i det hele taget – når de skal rekruttere nyuddannede. Dette aspekt er ikke berørt i regeringens seneste reform af reglerne for international rekruttering, der dog nedsætter mindstegrænsen i Forskerskatteordningen med 10.000 DKK om måneden fra 70.600 kroner til 60.600 om måneden. Forskerskatteordningen betyder, at hvis man tjener mindre end den fastsatte grænse, kan man nøjes med at betale 26 % i bruttoskat.

”Det er for besværligt at ansætte udenlandsk arbejdskraft. I en start-up er lønnen ikke høj og beløbsordningen kræver, at man ansætter medarbejderne til en relativt høj løn”.

- Camilla Ley Valentin, Queue IT

Det skal understreges, at der blandt virksomhederne er meget forskellige tilbagemeldinger på, hvorvidt Beløbsordningens minimumsgrænse er for høj, og der er ligeledes virksomheder blandt de interviewede, der ikke anser grænsen som problematisk. På samme måde som Beløbsordningen søger at gøre det nemt og hurtigt at ansætte højt kvalificerede udenlandske medarbejdere, men vurderes til at have nogle iboende udfordringer, vurderes Greencard-ordningen at være en kilde til problemer for flere af de interviewede virksomheder. En nylig analyse foretaget af den af Væksthus Hovedstadens nedsatte iværksættergruppe Geist vedrørende mulighederne for et øget digitalt samarbejde mellem offentlige institutioner og private aktører påpeger, at en bedre Greencard-ordning er central for branchen.

”Der er to primære problemer [med at ansætte højt kvalificeret arbejdskraft]: Det ene er visum-reglerne, og det andet er reglerne ift. lønloft”.

- Pia Vemmelund, Momondo

Barriererne er ikke større for digitale virksomheder end for andre virksomheder, der mangler kvalificeret arbejdskraft. Tværtimod er lønniveauet relativt højt blandt de digitale virksomheder, så der vil være flere medar-

⁵ <https://www.nyidanmark.dk/da-dk/Ophold/arbejde/beloepsordningen.htm>

bejdere, der falder ind under Beløbsordningen eller Forskerskatteordningen. Til gengæld er der flere digitale virksomheder, der mangler kvalificerede medarbejdere end i andre brancher generelt. Derfor er barrieren særlig stor for digitale virksomheder. At den digitale branche er ekstra hårdt ramt af manglen på specialiseret arbejdskraft og behovet for medarbejdere blandt andet fra ikke-EU lande, understreges af en af de interviewede svenske virksomheder, som peger på, at lempelige immigrationsregler har været en vigtig faktor for deres succes.

”Vi kigger især efter folk, der er dygtige til kodning. Dem er der ikke mange i Sverige, og derfor bliver vi nødt til at kigge udenlands. Især ser vi efter arbejdskraft i lande som USA, Canada og Storbritannien. Som virksomhed i Sverige er det derfor helt afgørende for os, at det er relativt nemt for os at rekruttere udlændinge pga. immigrationsreglerne i Sverige, hvor det er nemt at få et visum”.

- Carl Tamleth, DICE, Sverige

På baggrund af den megen kritik af de danske ordninger og det faktum, at Danmark ifølge OECD kun er placeret som nummer 19, når det gælder om at tiltrække og fastholde højtuddannede udlændinge⁶, bør der fortsat være fokus på området fremover, og forbedringsmuligheder og justeringer kan med fordel løbende overvejes.

2.2 ADGANG TIL KAPITAL

Den anden barriere, der fremhæves af relativt mange digitale virksomheder og eksperter, er adgangen til kapital. Det behøver ikke nødvendigvis at være kapitalkrævende at starte en digital virksomhed, og mange af de virksomheder, vi har interviewet, er startet uden tilførsel af ekstern kapital. Mange brancher er dog modnet de senere år, og det er blevet dyrere at få opmærksomhed, samtidig med, at løsningerne i mange brancher hele tiden bliver mere komplekse. Det gælder fx for den digitale platformsbygger og app opfinderen. Derfor er det også blevet sværere at slå igennem uden ekstern kapital for nogle typer af digitale iværksættere, hvor der ikke i samme grad som tidligere er et ’blue ocean’ af uudnyttede muligheder. De mere specifikke pointer omkring mangel på kapital blandt digitale virksomheder der er blevet påpeget i interviewene er, at:

- der er få kvalificerede business angels (BA’er) og succesfulde iværksættere på det digitale område, der geninvesterer i Danmark.
- det er svært at rejse kapital til digitale virksomheder, der har en interessant løsning og, hvor det indledningsvis er uklart, hvordan virksomheden skal tjene penge. Særligt i USA er der for nogle typer digitale virksomheder – især digitale platformsbyggere og app opfindere - mere fokus på at bygge værdi og udvikle forretningsmodellen senere.
- det er svært at rejse store beløb fra digitale investorer i Danmark, og der er begrænset interesse i det danske digitale start-up community fra udenlandske investorer.
- investorer i de helt tidlige faser af virksomhedernes udvikling tager en meget høj pris for deres investering. Sammen med de øvrige vilkår for investeringerne kan det gøre det svært at få andre investorer ind senere.

⁶ <http://bm.dk/da/Aktuelt/Pressemeddelelser/Arkiv/2014/04/International%20rekruttering.aspx>

Adgang til kapital er en generel barriere for danske virksomheder, men på baggrund af interview med eksperter og virksomheder har vi kunnet identificere nogle specifikke udfordringer og særtræk for de digitale virksomheder. Fx er det et særligt træk ved nogle typer digitale virksomheder, at man internationalt søger at skalere virksomhederne uden at være sikre på forretningsmodellen (den økonomiske vækst). De digitale plattformbyggere Facebook, Twitter, LinkedIn og Instagram er blandt de mest kendte internationale eksempler på dette. Denne usikkerhed omkring forretningsmodellen kan afskrække investorerne fra at lægge penge i en virksomhed.

2.2.1 Få business angels og succesfulde iværksættere der geninvesterer

Et af de områder, hvor en del af de interviewede digitale virksomheder vurderer kapitalmulighederne i Danmark til at være relativt begrænsede, er i forhold til at hente Business Angel (BA) investeringer. BA'er er på tværs af brancher et vigtigt element for vækst, da de ofte er garant for, at der i virksomhedernes startfase kommer nye investeringer til. Det er vurderingen fra de interviewede eksperter og virksomheder, at der er mere grøde i BA-miljøet i Sverige og Finland.

Der kan være flere årsager til, at det vurderes, at det danske BA-miljø tilsyneladende er mindre aktivt end Sverige, Finland og USA. En mulig årsag til at USA står stærkere end Skandinavien, kan være den generelle samfundsmodel, som betyder, at der er få velhavende personer, der kan afsætte midler til denne særligt risikable form for investeringer. Samtidig er det mere udbredt i USA at bruge equity-pakker, hvilket betyder, at der efter en succesfuld exit kun er meget få, der bliver velhavende på exit'en. I USA er det på baggrund af equity-pakker mange, der bliver velhavende, og som efterfølgende bliver potentielle BA'er og indgår i økosystemet igen. I forhold til resten af Skandinavien har der ydermere ikke været lige så mange eksempler på succesfulde exits i Danmark som i Sverige og Finland⁷.

Eksempelvis har der i Finland inden for spilbranchen været flere store exits, og nogle af de mennesker, der efterfølgende er blevet velhavende, har valgt at blive BA'er og investere i spilbranchen og beslægtede digitale industrier, som de kender indgående⁸. Endelig nævner de interviewede virksomheder som en barriere for flere BA'er, at der ikke på samme måde som i andre lande, er skattefordele forbundet med BA-investeringer.

”Det er et problem, at der ikke er skattefordele forbundet med at investere i virksomheder. Det er der for eksempel i UK, hvor en stor del af investeringen kan trækkes fra. Der mangler investeringsincitament, så flere privatpersoner får lyst til at være Business Angels.”

- Natasha Friis Saxberg, forfatter, foredragsholder og rådgiver

Der er ikke umiddelbart noget, der tyder på, at dette er en særlig barriere sammenlignet med andre brancher BA'er typisk investerer i. Til gengæld er der flere eksperter og virksomheder, der peger på, at det er en større barriere for digitale virksomheder i Danmark end for digitale virksomheder i fx Sverige, Finland og USA. Det skal dog understreges, at der synes at være stor forskel mellem arketyperne i forhold til, hvor aktive de danske BA'er har været. Eksempelvis har virksomhederne oplevet, at der indtil for relativt nyligt var meget få BA'er

⁷ Boston Consulting Group (2013): “Digital Sweden: how consumers are setting the pace and creating opportunities for business”

⁸ EBAN (2014): ”Jari Ovaskainen is Europe’s Business Angel of the Year”

der investerede i spilapplikationer (softwareproducenter og app opfindere), men at BA'ernes interesse for spilindustrien er ved at vende.

Samtidig skal det understreges, at flere af de digitale virksomheder der har gjort opmærksom på udfordringerne har søgt kapital i årene omkring finanskrisen i 2008, hvor investeringer var en mangelvare for stort set alle. Faktisk synes investeringslysten efterfølgende at have været stigende i Danmark, hvilket understreges af, at Business Angels Copenhagen (BA Copenhagen) i the European Trade Association for Business Angels, Seed Funds, and Other Early Stage Market Players (EBAN) konkurrencen er kåret til "Top performing network" med 87 investeringer og 14 exits i 2013 med gennemsnitlige investeringer på 2.000.000 DKK pr mand.⁹

2.2.2 Svært at rejse kapital til digitale virksomheder der ikke tjener penge

Baggrunden for, at det er svært for digitale virksomheder at rejse penge synes at være, at danske investorer generelt foretrækker at investere i digitale virksomheder, som tjener penge, eller hvor man tydeligt kan se, hvordan virksomheden skal tjene sine penge fremover. Det er ud fra deisen, at man ved, hvad man har. Denne lidt konservative måde at investere på, er nok mindre velegnet, hvis man ønsker at skabe en virksomhed med potentialet til at vokse sig meget stor. Således satser mange af de nye digitale virksomheder med store ambitioner og potentiale på først at få mange kunder (skalere) og så bagefter finde frem til forretningsmodellen (den økonomiske vækst).

I Danmark ser man mange eksempler på VC'ere, der agerer mere som banker uden at tænke stort eller bidrage med noget ud over kapital. I USA satser man langt større og satser ofte vilde beløb på radikale nye ideer med ekstrem høj risiko... Soonr har haft konkurrenter, der brændte 15 millioner USD af om måneden... Derudover er investoren tit meget tæt på teamet og bidrager en masse i form af forbindelser og relevante ideer, i al fald så længe de har tiltro til projektet, hvis ikke bliver det bare til en afskrivning".

- Martin Frid-Nielsen, sericiværksætter og stifter af Soonr i USA

Der er noget, der tyder på, at der – i hvert fald for de digitale virksomheder – er større chance for at skabe et regulært guldæg med Silicon Valley-modellen end med den mere "snusfornuftige" danske model. Et godt eksempel på Silicon Valley-modellen er Facebook, som efter starten som socialt netværk på Harvard Universitetet i 2004 i en årrække modtog et meget højt millionbeløb fra VC'er, før forretningsmodellen og indtjeningerne var helt på plads. I dag er Twitter et andet godt eksempel.

"I Danmark er VC'erne meget fokuseret på, at der løbende er en forretning og kommer penge ind. Silicon Valley-modellen er mere centreret omkring at skabe "verdens største" marked, platform, sociale netværk og så bagefter se, hvordan man kan tjene penge på det".

- Christian Wylonis, Fitbay

Fitbay er en af de dansk-amerikanske digitale platformsbyggere, der har valgt at følge Silicon Valley-modellen og satse på en solid brugerbase, inden forretningsmodellen er helt på plads. Virksomheden, der er en mode-

⁹ <http://www.ba-copenhagen.dk>

tøjsportal, hvor folk med ”unormale” størrelser og pasforme kan give hinanden tips om, hvilket tøj der passer netop deres kropsform, har efter lanceringen tidligere i år oplevet en vækst i antallet af brugere på omkring 150 % om måneden. Fitbay har i dag 10.000 brugere fra hele verden. Målet er en million brugere inden for et år, og konceptet har virket så tillokkende på digitale investorer, at det er lykkedes for Fitbay at tiltrække udenlandsk VC kapital. I 2014 har Fitbay således modtaget 2.000.000 \$ i VC kapital fra den amerikanske kapitalfond Steadfast VC.

Da udviklingsmodellen med at skalere først og derefter fokusere på indtjeningen specifikt gør sig gældende for det digitale område – primært for den digitale platformsbygger og app opfinderer - er det en særlig udfordring for digitale virksomheder at finde investorer.

2.2.3 Svært at rejse store beløb

I forlængelse af ovenstående pointe er der flere eksperter og digitale virksomheder der peger på, at det er svært at rejse store investeringer i Danmark, hvor der generelt investeres væsentligt mindre per virksomhed. Det digitale område har tidligere været karakteriseret ved, at det var muligt at udvikle en løsning hjemme i garagen for få midler og bringe den hurtigt til markedet. Det er også blandt de digitale virksomheder, at begrebet ”lean start-up” er opstået, fordi det er muligt relativt hurtigt og billigt at udvikle og teste nye digitale løsninger. Det har længe stået i modsætning til start-ups inden for fx biotek og vedvarende energi, hvor løsningerne var meget kapitaltunge og tog lang tid at udvikle. Det er stadig muligt at starte en virksomhed op med relativ få midler, men samtidig er mange brancher inden for det digitale område, fx spil og applikationer, modnet. For spilindustrien er spillene til konsoller blevet væsentligt mere komplekse og tidskrævende at udvikle, mens der for applikationer er stor konkurrence om at få opmærksomhed og brugere. Samtidig nævner flere eksperter og virksomheder, at de kan se en tendens til, at interessen samles om et begrænset antal løsninger, der bliver de ledende standarder, mens andre løsninger forsvinder igen.

Kampen om at blive den markedsledende løsning har gjort nogle digitale virksomheders kapitalbehov i skalerings- og vækstfasen relativt stort. Løsningerne skal udvikles og ruller ud internationalt på kort tid, hvilket kræver store mængder kapital. Samtidig er udviklingen drevet af den høje værdifastsættelse af digitale virksomheder, fx Oculus, What’s App, Beats by Dre, Tumblr, Viber, Twitter og Instagram, der gør det muligt at lave profitable exits selv efter meget store investeringer. I forlængelse heraf har både Martin Stockfleth Larsen fra den digitale platform Adform og Martin Frid-Nielsen, der er stifter af den digitale platform Soonr understreget, at de konkurrerer med digitale platformsbyggere med langt mere kapital i ryggen, og som brænder langt større beløb af hver måned til salg, marketing og udvikling.

De fleste virksomheder og eksperter er enige om, at en af de store forskelle på venture markedet i Danmark og USA er, at det er svært at rejse meget store beløb i Danmark fra danske investorer. Selv en række af de digitale virksomheder, der ellers relativt nemt har rejst kapital i Danmark til deres digitale virksomheder, medgiver, at de næppe kunne have rejst de helt store beløb fra danske digitale investorer. Således fortæller en dansk digital virksomhed, at de har rejst et pænt stort beløb fra en dansk investor men, at de i processen med at rejse kapital havde overvejelser om at rejse et væsentligt større beløb, og at disse forhandlinger foregik med en udenlandsk fond. Konsekvenserne af at få en udenlandsk fond ind som investor er ofte, at virksomheden vil blive flyttet ud af Danmark og til fondens hjemland. Det skal dog understreges, at det ikke kun er negativt for Danmark, men kan have en række positive effekter, hvis virksomheden får international succes.

2.2.4 Investorer i Danmark tager en meget høj pris for deres investeringer

Der er endvidere en række interviewpersoner, særligt blandt eksperterne, men også enkelte digitale virksomheder, der har påpeget, at de danske statsstøttede venture fonde i de helt tidlige faser af virksomhedernes udvikling, tager en høj pris for deres investeringer. Det kan medføre, at det er svært at få andre digitale investorer ind senere og derved begrænse virksomhedernes vækst. Det er ligeledes blevet påpeget, at de statsstøttede venture fonde til tider indfører betingelser, fx at de kan investere i runde B til samme værdiansættelse som i runde A, som andre investorer kan have svært ved at acceptere, og som derfor skræmmer dem væk. Således siger Natasha Fris Saxberg, rådgiver, entreprenør, forfatter og foredragsholder om digitale medier, bl.a. at:

”De statsstøttede venture fonde, berunder innovationsmiljøer, har meget skrappe terms for deres investeringer – fx kan det være et krav, at serie A og serie B valuation er den samme – selvom virksomheden er steget i værdi. Det gør det svært at få senere investeringer og bremser udvikling af virksomheder. Det er svært at klare sig på internationale markeder med de terms, der er i Danmark”

Det er umiddelbart svært at vurdere kritikken berettigelse, da betingelserne for investeringerne er fortrolige. En række af de eksperter, vi har talt med i USA, har dog fremhævet, at de kender til danske virksomheder, der har medbragt investeringsbetingelser fra danske fonde til USA, hvor amerikanske fonde har vurderet vilkårene som værende væsentligt dårligere, end de normalt er i USA.

Der er ikke noget fra interviewene, der tyder på, at vilkårene skulle være dårligere for digitale iværksættere end for iværksættere i andre brancher. Men der er noget, der tyder på, at vilkårene er dårligere, end dem iværksættere kan opnå i USA. Det har ikke været muligt at sammenligne de danske betingelser med de betingelser, der typisk investeres på i Sverige og Finland.

2.3 KAPITALBESKATNING

Et af de områder, hvor staten direkte kan være med til at påvirke rammebetingelserne, er skatteområdet. For et relativt nyt og hurtigt udviklende område som det digitale, er særligt de skattemæssige rammebetingelser for små og nystartede virksomheder centralt, da området er meget afhængig af innovation og teknologi. Der er de senere år fra statens side gjort en stor indsats for at forbedre vilkårene for iværksættere og andre, der vil investere i start-up-virksomheder. Dels er iværksætterskatten fjernet, dels arbejdes der på et nyt iværksætterfradrag, der tillader, at de personer, som ønsker at investere i de små noterede virksomheder, nu kan trække helt op til 650.000 DKK fra i skat årligt. Tiltaget er igangsat for at gøre det lettere for små virksomheder at tiltrække risikovillig kapital.

Ydermere er der fra statens side gjort en ekstra indsats for at nedbringe selskabsskatten. Således fremlagde regeringen i februar 2013 sin konkurrencefremmepakke ”Vækstplan DK”, som blandt andet indebærer en gradvis sænkning af selskabsskatten fra de nuværende 25 % til 22 % i 2016. Der er dog blandt de interviewede i denne analyse tvivl om, hvorvidt effekten af en sænkning af selskabsskatten løser en væsentlig udfordring for digitale virksomheder i Danmark – den samlede beskatning – fordi kapitalsskatten fortsat er høj. Med kapitalsskat menes den form for indtægt, der ikke skyldes arbejde, men afkast på kapital. Gevinster og tab på virksomhedsandele regnes i Danmark som aktieindkomst og beskattes efter disse regler, hvilket er en udfordring for iværksætterne ikke mindst inden for det entreprenante digitale område.

"I Danmark er der ikke tilstrækkelig opmærksomhed på den digitale økonomi. Eksempelvis er Subway Surfers stødt på skatteproblemer med en omsætning på 100 mio. kr. Hvis en virksomhed vil vokste hurtigt og sikkert, skal der være en grund til at blive i DK, og det kan gå rigtig stærkt inden for det digitale – der er en viral effekt, hvor det går hurtigt. Men politisk tager man det ikke alvorligt, at der er en aktør som Subway Surfers. Et andet godt eksempel er IO Interactive, som virkelig har sat DK på verdenskortet og har 500 ansatte, men som får meget lidt opmærksomhed".

- Mads Damsbo, Recho

Selvom selskabsskatten er på vej ned, betyder en relativt høj skat på virksomhedsandele, at den samlede skat i Danmark er høj for grundlæggere og investorer. Således er den samlede selskabs- og aktieindkomstskat i Danmark på 56,5 %, hvilket er væsentligt højere end de andre nordiske lande (Finland 36,9 %, Sverige 45,4 % og Norge 48,2 %) ¹⁰, hvilket rammer det entreprenante digitale område hårdt.

"Man bør overveje at reducere kapitalsskatten. Selskabsskatten betyder ikke noget, det er ejerne selv, der er de vigtige, og her spiller kapitalsskatten en væsentlig rolle. Svenskerne har en væsentlig lavere kapitalsskat end os."

- Christian Wylonis, Fitbay

Den relativt høje kapitalsskat vurderes af virksomhederne til at være med til at mindske interessen og incitamenterne for at investere og geninvestere sine penge i nye digitale virksomheder.

"Succesfulde it-iværksættere stopper ofte med at investere herhjemme. Det kan simpelthen ikke betale sig. Selvom de nuværende varslede ændringer (maj 2014 – regeringens udspil) er gode initiativer, er det ikke nok, men kun et plaster på såret. I eksempelvis Sverige, er der bedre vilkår for BA'er".

- Camilla Ley Valentin, Queue-it

Beskatningen er den samme på tværs af sektorer og kan derfor ikke som udgangspunkt siges at være en specifik barriere for digitale iværksættere. Dog er der et par af virksomhederne, der peger på, at der blandt app opfindere er flere "døgnfluer" end i andre brancher. Hermed menes løsninger, hvor en gruppe digitale iværksættere hurtigt prøver en række ting af, eller hvor en enkeltperson laver en app og udbetaler pengene til sig selv. De vil blive hårdt ramt af den høje kapitalsskat.

2.4 LOVGIVNINGSMÆSSIGE BARRIERER

Der er enkelte digitale virksomheder som oplever, at deres løsninger er så anderledes, at lovgivningen ikke er indrettet på den type løsninger eller, at der ikke er nogen relevant lovgivning på området. Derfor har de oplevet at blive lagt ind under lovgivning på beslægtede områder, der ikke altid er relevant eller fair for dem. Samtidig kan der være stor usikkerhed om, hvorvidt de services de tilbyder, overhovedet er lovlige, og de nye virksomheder oplever, at lovgivningen beskytter de etablerede spillere og gårsdagens forretningsmodeller.

¹⁰ Børsen (28. november 2013): "Danmark er nordisk mester i kapitalsskat"

Internationalt har dette særligt været diskuteret i relation til digitale platformsbyggere og app opfindere inden for "shared economy", hvor private deler ressourcer som AirBnB og Uber. I vores interview er det tilsvarende GoMore, der tilbyder samkørsel og udlejning af biler for private, der tydeligst har artikulert denne barriere. Uber, der gør det muligt for almindelige private bilejere at agere taxachauffør, er gået ind på det europæiske marked, og det har fremkaldt en intensiv debat om, hvordan Uber skal reguleres, om de services, de formidler, er lovlige, samt hvornår private, der kører taxakørsel gennem Ubers applikation, skal betale skat af indtægterne.

I England har taxachaufførerne fx strejket, fordi de ikke mener, at lovgivningen er retvisende efter Ubers indtræden på markedet. Lovgivningen er naturligvis indført længe, inden smartphones vandt indpas. Den engelske lovgivning specificerer, at reglerne for licenseret taxakørsel gælder, når der er tale om et fastgjort taxameter. Men fordi taxameteret i Uber-chaufførernes biler er en applikation på en telefon, så tæller det ikke som et taxameter. I England ser lovgivningen således ud til at understøtte Ubers forretning, men i andre lande som Belgien og Tyskland er Uber blevet kendt ulovlig. I Tyskland er dommen dog anket og har derfor endnu ikke fået virkning. I Californien, hvor Uber stammer fra, blev de oprindeligt kendt ulovlig, men myndigheder var hurtige til at ændre lovgivningen og anerkende de services, som Uber faciliterer, som lovlige.

I Danmark har den digitale platformsbygger GoMore også oplevet, at retstilstanden er uklar og at det er svært at få en afklaring af de gældende regler. De etablerede aktører på markedet for biludlejning mener, at den biludlejning, som GoMore faciliterer, hører under bekendtgørelsen for erhvervmæssig udlejning. Ifølge bekendtgørelsen skal biler være registreret til udlejning uden fører, hvis de udlejes kommercielt. Da det er private, der udlejer deres private biler gennem GoMore, er bilerne ikke registreret til udlejning, og derfor mener de store etablerede biludlejningselskaber, at det er ulovligt. GoMore mener ikke, at de faciliterer erhvervmæssig udlejning og mener derfor heller ikke, at de hører under bekendtgørelsen for erhvervmæssig udlejning.

Det kan naturligvis hæmme udviklingen, hvis det ikke er muligt at få afklaret om den service, man tilbyder – eller planlægger at tilbyde - overhovedet er lovlige. Således siger Matias Møl Dalsgaard fra GoMore, at:

"Vi har fået at vide, at vores forretning er ulovlig. Det er naturligvis frustrerende og skaber usikkerhed, når nogen kommer og siger, at det man laver er ulovligt. Vi har spurgt Justitsministeriet, der brugte 9 måneder på at svare, at de ikke vurderer, at det er ulovligt, men at grænsen for hvornår det bliver ulovligt, er uklar. Der har ikke været nogen sag, så de kan jo ikke sige det med sikkerhed".

I forlængelse heraf peger Matias Møl Dalsgaard på, at der er et betydeligt potentiale i at have innovationsvenlig lovgivning samt sikre, at virksomheder kan få at vide, hvem de skal kontakte i regeringen i tvivlstilfælde, samt hurtigt kan få afklaret lovligheden af deres løsninger.

I princippet kan virksomheder i andre brancher opleve samme barriere, men det er formentlig en barriere, digitale virksomheder vil opleve oftere end andre virksomheder, da udviklingen går særlig stærkt i den digitale branche og, da der ofte udvikles nye løsninger og teknologier, der udfordrer de eksisterende. Det er i hvert fald inden for nye digitale platforme og apps, at problemet pt. er aktuelt.

2.5 DIGITALE BETALINGSSYSTEMER

For at gøre det lettere for digitale virksomheder at drive forretning er det vigtigt, at der er tillid til det digitale betalingssystem. En nylig undersøgelse af EY peger på, at netop digitale betalingsmodeller er en af forudsætningerne, der skal være til stede for at sikre gode vilkår for de digitale virksomheder.¹¹ I Danmark er det NETS, som de facto har monopol på at drive det digitale betalingssystem for dankort, herunder at oprette dankortløsninger til netbutikker. Det er især webshops og digitale købmænd, som ser NETS' monopol som en udfordring, fordi de har oplevet, at det dels har taget lang tid at blive godkendt til digital betaling, dels har været nogle krav om garantistillelser, der har været omkostningsfulde for dem.

Som det understreges i en artikel i Berlingske Business, har NETS' behandlingstid og krav betydet, at iværksætterne skal vente lang tid på at få butikken i gang og i værste fald helt må droppe iværksætterprojektet.¹² I artiklen fortæller Henrik Isaksen, der bl.a. ejer biludlejningsfirmaet Sixt, at han oplevede en ventetid på fire måneder, før NETS oprettede en dankortaftale til betaling på en ny netbutik. Helt konkret bremsede det virksomhedens udvikling. Den digitale platformsbygger Trendsales er et andet eksempel på en digital virksomhed, der har gjort sig erfaringer med NETS, og Bo Eriksen mener, at NETS' monopol har hæmmet virksomhedens vækst og muligheder for at kunne overgå til andre betalingsformer som e-wallet¹³ og peer-2-peer¹⁴.

Direktør for Alexandra Institut Ole Lehmann Madsen ser den lange ventetid som en barriere for nethandelsvirksomheder og mener, at der skal gøres noget for at nedbringe de op til 2-3 måneders ventetid, som nogle virksomheder har oplevet.

Da alle digitale virksomheder anvender digitale betalingsløsninger, er barrieren naturligvis større end i brancher, hvor digitale betalingsløsninger ikke bruges. Det er dog især for webshoppen og den digitale købmand, at NETS' behandlingstid og krav om garantier opleves som en barriere.

2.6 INTERNATIONAL SYNLIGHED OG BRANDING

De digitale virksomheder i Danmark har ikke stor international bevågenhed. Det er den opfattelse, som en række af virksomhederne har, og det vurderes til at være en af grundene til, at udenlandske udviklere på det digitale område ikke har Danmark øverst på deres liste over de steder, de helst vil arbejde. Det er også en barriere i forhold til at rejse kapital fra internationale investorer. Blandt eksperter og virksomheder er der enighed om, at der er lang vej til Silicon Valleys tiltrækningskraft, men at man kan finde inspiration hos de andre nordiske lande, som har styrkepositioner inden for især spil-industrien, der er en underindustri inden for softwareproducenter og/eller app opfindere. Det gælder bl.a. Stockholm, som huser en række verdenskendte spilvirksomheder. Der er flere af de interviewede, der peger på, at Danmark kan brandes mere strategisk ved at udnytte nogle af de oplagte danske styrker, som giver positive associationer.

¹¹ EY (2014): "Digital Entrepreneurship Monitor"

¹² Berlingske Business (25. maj 2014): "Nets bremser nye netbutikker"

¹³ E-wallet er en software, der fungerer som en slags pung for elektroniske transaktioner på nettet. E-wallet har alle brugernes informationer samlet et sted. Det betyder, at den enkelte bruger ikke skal indtaste kreditkort information hver gang vedkommende skal gennemføre en transaktion på nettet.

¹⁴ Peer-2-peer bruges især inden for datakommunikation til at betegne kommunikation eller dataudveksling direkte mellem jævnbyrdige enheder i et kommunikationsnet uden at involvere en central computer.

I Sverige understreger Carl Tamleth fra spil-virksomheden DICE, der er en softwareproducent, vigtigheden af, at der er et internationalt fokus på Stockholm som digital hub. Han fortæller, at DICE er en virksomhed, som er afhængig af at få fat i de dygtigste digitale udviklere, fordi det er en vigtig konkurrenceparameter og har en betydning for, om virksomheden er på forkant med de nyeste digitale trends. De attraktive udviklere er koncentreret i lande som USA, Storbritannien og Canada – lande, hvor der i forvejen er en stor efterspørgsel efter deres kompetencer. Konkurrencen er benhård, og derfor er det ifølge Carl Tamleth helt vitalt, at DICE har placeret sig i Stockholm-regionen, som er internationalt kendt, og som har skabt rammerne for, at virksomheden er vokset med 200 nye ansatte inden for de sidste to år:

”Det er en fordel for os som digital virksomhed, at Stockholm er internationalt kendt for gaming industrien. Det betyder også, at Stockholm er et attraktivt sted for udlændinge at bo og arbejde”.

Den af Væksthus Hovedstadens nedsatte iværksættergruppe Geist har i deres analyse peget på, at branding især er vigtig for digitale virksomheder, fordi de ikke er så gode til at gøre opmærksomme på sig selv. Det begrundes bl.a. med, at det for digitale virksomheder i højere grad er funktionaliteten end brandet, man køber. Mens der i Sverige og Finland har været nogle stærke og etablerede brands som Spotify og Angry Birds, har Danmark ikke i samme omfang haft virksomheder, der er blevet store internationale brands. Det skyldes ikke en udbredt manglen på danske succeshistorier (som fx NNIT og Zendesk), men at de i større grad har rettet sig mod B2B og i mindre grad mod B2C. Det kan være en grund til, at Danmark internationalt er mindre synlig end både Sverige og Finland.

I forlængelse heraf er det en udfordring, at internationale investorer de seneste år ikke har vist samme interesse for Danmark som for nogle af vores nabolande. Således viser en analyse fra Boston Consulting Group¹⁵, at Sverige over de sidste fem år inden for det digitale område har været den mest populære modtager af venture investeringer i Skandinavien målt i forhold til landets bruttonationalprodukt. At svenskerne samtidigt har været gode til at tjene på deres digitale virksomheder understreges af venture kapitalvirksomheden Creandum, der konkluderer, at nordiske tech-virksomheders exits de sidste fem år har genereret € 2.6 milliarder per år, og at mere end halvdelen af disse stammer fra Sverige¹⁶. Ligesom for tiltrækning af arbejdskraft er det en udfordring, at der ikke er et højt profileret community af digitale virksomheder, der er lige så kendt som fx det svenske, finske og israelske.

Der er dog enkeltstående eksempler på danske virksomheder, som har opbygget et stærkt brand. Det gælder bl.a. den digitale platformsbygger Momondo, som i dag har omkring 100 ansatte og er en af de største globale spillere inden for rejsesøgemaskiner. Managing Director Pia Vemmelund mener, at beslutningen om at få den digitale udvikling in-house har gjort, at branding af virksomheden er blevet nemmere, og der er kommet en større interesse for at arbejde i virksomheden.

På trods af succeshistorierne er der alligevel flere, som mener, at det danske brand godt kan udnyttes bedre, og at der i højere grad kan spilles på, at danskere har et ry for at være kreative og gode til design. Mads Damsbo fra app opfinderer Recho udtrykker det på følgende måde:

¹⁵ Boston Consulting Group (2013): “Digital Sweden: how consumers are setting the pace and creating opportunities for business”

¹⁶ Creandum (2011) : ”Creandum Nordic Technologies Exit Analysis”

”Vi har en sexfaktor i Danmark inden for kreativitet og design, som man godt kan udnytte bedre internationalt. Det er der en stor tiltrækningskraft i”.

Også det, at mange associerer Danmark med eksempelvis bæredygtighed og grøn og vedvarende energi kan få en betydning for, at der kommer dygtige digitale medarbejdere til landet, da mange jobs inden for de sektorer ofte er it-tunge, og kompetencerne også kan bruges på det digitale område. Det er især mange af de yngre, som gerne vil arbejde for en god sag, der kan finde det attraktivt.

Inden for nogle digitale brancher, primært spil som tilhører den digitale plattformsudvikler og app opfinderer, synes Danmark at mangle international synlighed og derved have en særlig barriere for de digitale virksomheder. I forhold til eksempelvis cleantech og biotek, som er landets stærkeste områder internationalt, har vi på det digitale område ikke samme synlighed og brandstyrke, men omvendt kan vi baggrund af analysen heller ikke konkludere, at vi står svagere på det digitale område, end vi gør inden for andre brancher generelt.

2.7 KULTUR

På et relativt nyt område som det digitale er det vigtigt, at der eksisterer en underskov af entreprenante personer med lysten og evnen til at starte nye virksomheder eller til at være en del af start-ups, der kan være med til at udvikle branchen og generere værdi til samfundet. I denne henseende er det vigtigt, at der inden for det digitale område eksisterer en kultur, der understøtter innovation og er med til at inspirere til iværksætteri og er interesseret i at være med til at skabe noget nyt. Et klassisk digitalt funderet eksempel på en sådan entreprenant kultur er Silicon Valley, hvor der i mange år har hersket en stemning, der er med til at inspirere folk til at skabe nyt og generere velstand. Unge i Bay Area drømmer i høj grad om at grundlægge den næste Google eller Facebook. En sådan kultur er vigtig, ikke mindst for det digitale område, hvor lysten til at skabe nyt er drivkraften for teknologisk udvikling. De senere år har man i London arbejdet målrettet på at opbygge den rette entreprenante kultur med teknologiinitiativer eksempelvis som Silicon Roundabout samt andre lignende initiativer, der kan være med til at understøtte en entreprenant kultur i og omkring London.

I Danmark synes den entreprenante kultur ikke at have helt samme tag i befolkningen, som tilfældet er i Silicon Valley og London. Det er vurderingen fra en række af de digitale virksomheder, som er blevet interviewet til denne analyse, at iværksættertrangen og lysten til at være en del af at skabe nye digitale virksomheder ikke er så udtalt på det danske arbejdsmarked, som netop er så vigtige for et ungt og innovativt område som det digitale område. Den begrænsede danske iværksætterkultur kommer til udtryk på forskellige måder.

Det er vurderingen hos flere af de interviewede virksomheder, at der i Danmark hersker en form for ”funktionærkultur”, hvor det at arbejde i store og velrenommerede virksomheder er forbundet med betydelig prestige. Samtidig betyder denne kultur, at de digitale start-up virksomheders svingende arbejdstider og relativt begrænsede lønniveau hæmmer danskernes tilbøjelighed til at være med til at skabe noget nyt.

”Der er en 37-timers kultur i DK. Det går ikke i start-ups”.

- Nina Nancke-Krogh, Mosaiqq

Det digitale område er afhængig af kreativitet og innovation, og en manglende iværksætterkultur kan koste arbejdspladser. Samtidig betyder den manglende iværksætterkultur, at det bliver sværere for de danske start-ups at tiltrække tilstrækkelig mange og kompetente medarbejdere. En medvirkende årsag til den manglende iværksætterkultur blandt de danske digitale medarbejdere er ifølge flere af de interviewede virksomheder og eksperter, at det ikke er forbundet med den fornødne prestige at turde tage springet og blive iværksætter.

” Det undrer mig der ikke er flere der tør springe ud i at blive iværksætter i Danmark, vi har det største sociale sikkerhedsnet i verden.”

- Henrik Teisbæk, Biletto

”Det er svært at få de unge til at arbejde for en virksomhed som vores (start-up), de vil hellere arbejde for IBM eller andre store virksomheder, det er der mere prestige i”

- Christian Wylonis, Fitbay

Flere af de interviewede virksomheder påpeger, at en medvirkende årsag til den manglende prestige, der er forbundet med at være digital iværksætter – eller arbejde for en digital start-up – i Danmark er, at der mangler digitale rollemodeller herhjemme. Digitale rollemodeller kan være med til at kaste glans over det at være digital iværksætter og være med til, at motivere flere til at afprøve deres ideer og derved være med til at skabe en mere innovativ branche lyder vurderingen fra de interviewede virksomheder. Samtidig mener flere af virksomhederne, at en forøget indsats i undervisningen på skoler og gymnasier kunne være med til at motivere flere af fremtidens digitale medarbejdere til at prøve kræfter med iværksætteri.

” Der skal findes flere iværksætterrollemodeller i Danmark, der kan være med til, at motivere miljøet. Samtidig burde man starte tidligere i uddannelsesforløbet, eksempelvis i folkeskolen eller gymnasiet, og fortælle om mulighederne ved at være iværksætter”

- Henrik Teisbæk, Biletto og serieiværksætter

I Sverige har man oplevet flere succesfulde exits, som har været med til at inspirere flere til at prøve kræfter med iværksætteri, og i Finland har den meget hype om spil-industrien også været med til at åbne fleres øjne for mulighederne i digitalt iværksætteri.

En yderligere kulturel udfordring i forhold til digitalt iværksætteri i Danmark relaterer sig til danskernes fokus på kontant outcome og succes. Ifølge flere af de interviewede nøglepersoner hæmmer vores fokus på, at vores start-ups skal være den store succes, vores skabertrang. Hvor kulturen i eksempelvis Silicon Valley er mere, at man skal prøve nye ideer af, synes mantraet i Danmark at være, at man skal have succes og økonomisk succes, ellers er det ikke umagen værd at prøve.

”Der er i Danmark en kultur om, at hvis man skal starte noget op, skal det blive en succes. Det afholder mange fra at gøre noget, hvis succeskriteriet er, at man skal skabe en milliardsucces. Det ville muligvis hjælpe, hvis barren blev sat lidt lavere, og det var mere acceptabelt, at man ikke får skabt det nye Angry Bird”

- Anders Pollas, Podio

Omvendt er der også andre, der peger på, at vi som danskere stadig er tynget af janteloven og har svært ved at tænke stort nok, når først vi er kommet godt i gang og har fået de første store investeringer. En af de største danske digitale succeser i nyere tid, Zendesk, er lige er gået på Børsen i New York, og inden det modtog de omkring 450 millioner kroner i venture kapital investeringer fra en amerikansk venture fond. De har bl.a. oplevet, at det kan være en udfordring at tænke stort nok til at honorere de store krav om vækst, der følger med store venture investeringer og en børsintroduktion.

"Jeg bruger meget bestyrelsen til at udfordre mig til at tænke stort nok. Det er sgu svært nogle gange som dansker"

- Mikkel Svane, stifter og CEO, Zendesk

Mens der således er noget der tyder på, at vi ikke har samme entreprenante kultur som i nogle af de lande, der er bedst til at skabe digitale succeser, er der ikke noget, der tyder på, at der skulle være en mindre entreprenant kultur på det digitale område sammenlignet med andre områder. Tværtimod er der en forholdsvis stor andel af de kendte danske succesfulde start-ups, der kommer fra det digitale område, herunder Zendesk, Podio, Tradeshift, Endomondo, JUST EAT, Momondo og Vivino.

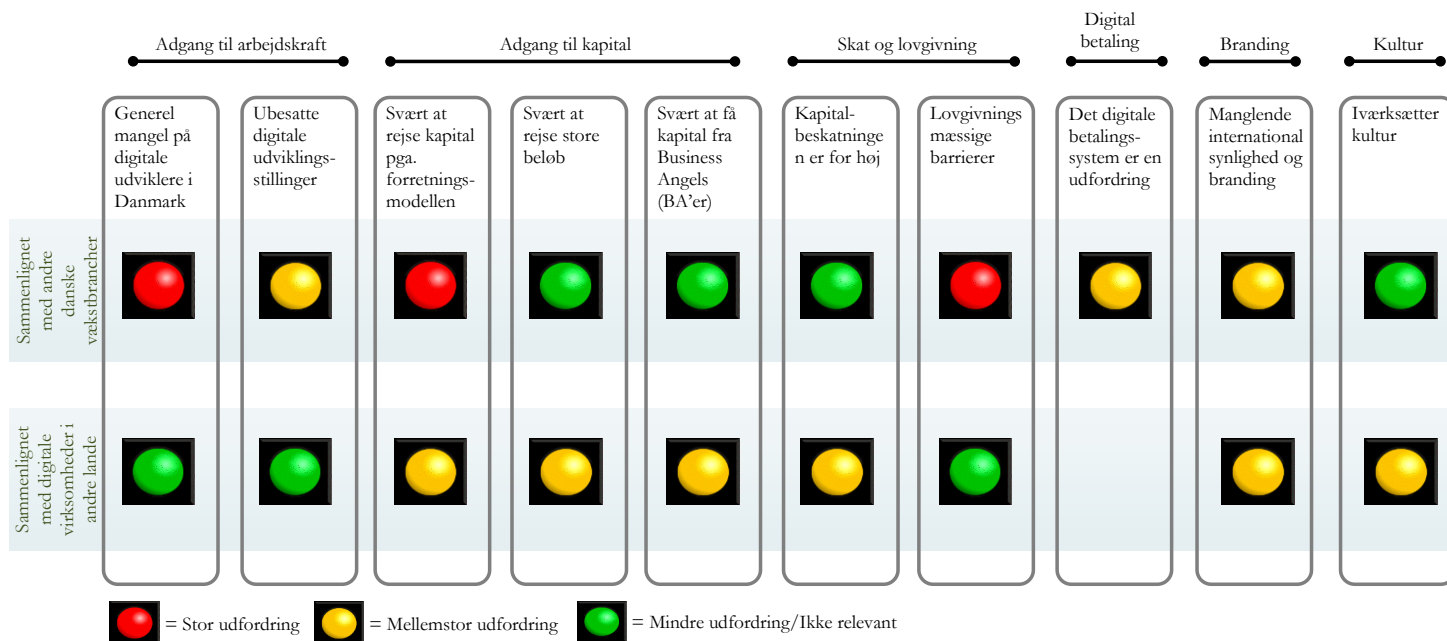
2.8 SAMMENFATNING

Ovenfor er gennemgået en lang række barrierer for digitale virksomheder. Analysen har inkluderet en sammenfatning af, hvorvidt der er tale om:

- en særlig barriere for danske digitale virksomheder sammenlignet med andre brancher i Danmark
- en særlig barriere for danske digitale virksomheder sammenlignet med digitale brancher i lande vi normalt sammenligner os med, med særligt fokus på Sverige, Finland og USA.

Nedenstående figur opsummerer de væsentligste barrierer for de digitale arketyper sammenlignet med andre brancher og digitale virksomheder i andre lande. Rød angiver, at det i høj grad er en særlig barriere for danske digitale virksomheder, gul angiver, at det i nogen grad er en særlig barriere for digitale virksomheder, mens grøn angiver, at det ikke er en særlig barriere for danske digitale virksomheder.

Figur 2.1: Barrierernes betydning for de digitale virksomheder



Mangel på kvalificeret arbejdskraft – særligt dygtige udviklere – er vurderet til rød sammenlignet med andre danske vækstbrancher, da der er større mangel på kvalificeret arbejdskraft end i mange andre brancher i Danmark. Der er dog også andre brancher i Danmark – fx life science – der har mangel på arbejdskraft. Til gengæld er udfordringen vurderet til grøn sammenlignet med andre lande, da der i mange andre lande er mindst lige så stor mangel på dygtige digitale medarbejdere.

Da en del af manglen på arbejdskraft bliver klaret ved at åbne udenlandske kontorer med udviklere og programmører vurderes udfordringen med at få besat åbne stillinger lidt mindre alvorlig – gul – sammenlignet med andre danske virksomheder. Sammenlignet med udenlandske virksomheder er udfordringen grøn, da de vurderes at have mindst lige så svært ved at få besat stillinger, der kræver digitale kompetencer.

Udfordringerne med at **rejse kapital som følge af forretningsmodellen** – dvs. at det nogle gange er usikkert, hvordan virksomheden skal komme til at tjene penge, men i stedet indledningsvis satser på at bygge værdi – er knyttet særskilt til digitale virksomheder og derfor rød sammenlignet med andre danske vækstbrancher. Udfordringen er vurderet som gul sammenlignet med udenlandske virksomheder, da flere af virksomhederne fremhæver, at investorerne i andre lande er mere trygge ved idéen om, at det nok skal lykkes, at finde en måde at tjene penge på, når først løsningen har fået mange brugere. Udfordringen er dog ikke rød, da der også i andre lande er diskussioner af, om visse løsninger kan udvikle indtjeningsmodeller, der retfærdiggør de store investeringer, der er foretaget. Fx har der længe været mange diskussioner af, om Facebook som platform er velegnet til at generere indtægter.

Udfordringen med **at rejse store beløb fra investorer** i Danmark vurderes ikke at være større for digitale virksomheder end for virksomheder i andre vækstbrancher, da udfordringen bunder i størrelsen på de beløb, investorerne har under forvaltning og ikke til særlige digitale karakteristika. I forhold til virksomheder i andre lande er udfordringen vurderet til at være gul, da der både er lande, der har mere velfungerende venture markeder end Danmark, hvor der kan hentes store beløb, fx England og USA, og en række lande der har mindre velfungerende venture markeder end Danmark.

Det samme gælder udfordringen med at rejse kapital fra **business angels**. Det er ikke en unik udfordring for digitale virksomheder, men skyldes primært, at vi generelt har få meget velhavende individer i Danmark. Få lande har så lige en fordeling af velstanden som Danmark, så sammenlignet med andre lande med flere meget velhavende individer er udfordringen vurderet som gul.

Den høje kapitalbeskatning er vurderet som grøn sammenlignet med andre brancher, da beskatningen er den samme på tværs af sektorer. Da kapitalbeskatningen som beskrevet ovenfor er højere i Danmark end i fx Finland og Sverige, er udfordringen vurderet som gul sammenlignet med det, digitale virksomheder oplever i andre lande.

De **lovgivningsmæssige barrierer**, der knytter sig til den meget hurtige udvikling af nye forretningsmodeller, er særligt relevant for de digitale virksomheder, hvor der opstår nye muligheder, i takt med at nye teknologier udvikles. Derfor er den vurderet til rød sammenlignet med andre danske vækstbrancher. Til gengæld er den vurderet til grøn sammenlignet med digitale virksomheder i andre lande, da der også her har været debat

omkring regulering og beskatning af ”shared economy” virksomheder som Uber og Airbnb i fx Frankrig, England og USA.

Det tager lang tid at blive **godkendt til digitale betalingsløsninger** på tværs af brancher, men da det særligt er digitale virksomheder, der har behov for at håndtere betalinger elektronisk, er udfordringen større for digitale virksomheder end for andre virksomheder og vurderet som gul. Det vides ikke, hvorvidt det også er en udfordring i andre lande, hvorfor det ikke er vurderet, om udfordringen er større eller mindre for digitale virksomheder i andre lande.

Manglende international synlighed er vurderet til gul for digitale virksomheder, da Danmark har et stærkere brand inden for andre vækstbrancher som life science og cleantech. Omvendt har Danmark som land et stærkt brand med meget fokus på nordisk mad, work-life balance og en stærk økonomi. Derfor er udfordringen ikke vurderet som rød. Udfordringen er også vurderet som gul sammenlignet med digitale virksomheder i andre lande, da nogle – men ikke alle – har formået at skabe større opmærksomhed omkring deres digitale industrier og særlige områder inden for den digitale økonomi. Det gælder fx Sverige og Finland.

Fraværet af en **stærk iværksætterkultur** er ikke vurderet som en særskilt udfordring for digitale virksomheder og er derfor grøn. Sammenlignet med digitale virksomheder i andre lande er den vurderet som gul, da vi på den ene side starter relativt mange virksomheder i Danmark, men som tidligere fremhævet har haft svært ved at udvikle de helt store succeser på det digitale område.

3. Danske digitale virksomheders styrker

I Danmark er der en række styrker, som giver danske digitale virksomheder en konkurrencemæssig fordel. Disse styrker kan relateres til den danske kultur og de rammebetingelser, der er i Danmark. De væsentligste styrker, vi har identificeret i analysen, er følgende:

- vi har en god ikt-infrastruktur og er ikke bange for at indføre eller bruge nye digitale løsninger
- der er et godt sammenhold i det digitale iværksættermiljø, hvor man gerne deler ud af sine erfaringer og viden
- vi har en stærk tradition for godt købmandskab og er gode til at se muligheder for at gøre en god forretning
- vi er kreative og selvstændige som medarbejdere og er ikke bange for at stille kritiske spørgsmål og bidrage med vores mening

De ovenstående pointer er uddybet i de nedenstående afsnit.

3.1 GOD DIGITAL INFRASTRUKTUR OG FUNDAMENT FOR DIGITAL UDVIKLING

Danmark må regnes blandt de førende ikt-lande i verden og ligger gerne med i toppen på de internationale ranglister, når det drejer sig om ikt. Således er Danmark placeret på en tredjeplads på FN telekommunikation unions ICT Development Index (IDI) efter Sydkorea og Sverige. Ydermere er den danske ikt-infrastruktur ifølge WEF Global Technology Report 2008-2009¹⁷ blandt verdens bedste i forhold til ikt-lovgivning og antallet af bredbåndsbrugere per indbygger samt verdens næstbedste målt på antallet af internetbrugere per indbygger og e-government. Danmark har på baggrund af en stærk ikt-infrastruktur meget at tilbyde digitale virksomheder.

I forlængelse af ovenstående fremhæver flere, at Danmark er langt fremme med udvikling af digitale services og løsninger i det offentlige. Hverken det offentlige eller brugerne er bange for at prøve nye løsninger, og det er et godt afsæt for innovation og udvikling af nye løsninger for virksomhederne, der ofte kan sælge deres løsninger i andre lande, der ikke er så langt fremme som Danmark. Situationen minder om den, mange cleantech-virksomheder har oplevet. På cleantech-området har vi også har kunnet udnytte vores position som frontrunners til at sælge vores løsninger på internationale markeder.

Den stærke ikt-base i Danmark har tiltrukket en række af verdens største og fremmeste digitale virksomheders udviklingsafdelinger. Eksempelvis er IBM landets største digitale arbejdsgiver med mere end 7.000 ansatte i Danmark, mens Microsoft har valgt at placere deres største europæiske udviklingsafdeling i Danmark. De mange danskbaserede udviklingsafdelinger er med til at sikre, at der er kompetent og velkvalificeret arbejdskraft tilstede i Danmark.

¹⁷ World Economic Forum (2009): "WEF Global Technology Report 2008-2009"

Som det er blevet påpeget andetsteds i denne analyse, er manglen på kvalificerede digitale medarbejdere global, og ikke værre i Danmark end i for eksempel USA, hvilket de mange udenlandske virksomheders udviklingsafdelinger i Danmark kan ses som et udtryk for.¹⁸

Blandt de interviewede virksomheder findes der en bevidsthed om, at der i Danmark er medarbejdere med solide digitale kompetencer, som gør det attraktivt at have en base i Danmark. Således nævner flere af de interviewede, der er til stede i USA, at de beholder deres danske kontorer i Danmark. Ikke på grund af loyalitet til Danmark, men fordi de medarbejdere og rammer, som virksomhederne har i Danmark, er svære at erstatte i USA.

”Jeg er glad for det jeg kalder hybrid-modellen, hvor jeg har en udviklingsafdeling i Danmark med udviklere og en afdeling med sælgere og marketingsfolk i USA. Jeg synes vi har gode software ingeniører i Danmark, og at vi er gode til at bygge ting. Desuden er medarbejderne i Danmark mere loyale og er gode til at forholde sig kritisk og stille spørgsmål ved alting”

- Martin Frid-Nielsen, stifter af Soonr

Det vurderes også af enkelte interviewpersoner, at Danmarks fortid som monopolland også har været med til at forbedre ikt-rammerne i Danmark.

”Tyskland og Schweiz er ikke så langt fremme som Danmark med it, hvilket blandt andet skyldes, at vi har monopoler a la Dankortet. Monopolerne har gjort, at den danske it-struktur – eksempelvis betalingsløsninger på nettet – er noget mindre kompliceret end man ser det i eksempelvis Tyskland og Schweiz”.

- Bo Eriksen, Trendsales

3.2 SAMARBEJDE OG FÆLLESSKAB

Samarbejde og fællesskab er kendetegnende for iværksættermiljøet i Danmark. Der er en generel holdning og velvillighed til, at man gerne vil hjælpe og støtte hinanden. Det nævnes af flere som en klar styrke ved at være start-up-virksomhed i Danmark. Det kommer især til udtryk ved, at der er igangsat en række konkrete netværksinitiativer som CPHFTW og TechBBQ. Det kan ses som en særlig styrke for det digitale område, der i forhold til andre brancher har en stærk iværksætterkultur.

Flere interviewpersoner fremhæver, at der i Danmark er et stærkt sammenhold blandt de digitale iværksættere og derfor også et godt netværk. Chrisitano Cairo fra den digitale producent Leikr har som ny iværksætter fra et andet land oplevet, at han hurtigt blev introduceret for det københavnske iværksættermiljø og fik kendskab til de centrale aktører på området:

”I forhold til at skabe netværk og få hjælp til at starte virksomheden op, har det være en klar fordel for os at være i Danmark, fordi iværksættermiljøet ikke er særlig stort, og man derfor hurtigt får et indblik i det og dermed også hurtigt adgang til relevant viden”.

¹⁸ Udenrigsministeriet, Invest in Denmark: “Denmark – a leading ICT nation”

Stifterne bag Leikr havde desuden i det første halve år mulighed for at sidde i et kontorfællesskab i de tidligere Nokia-bygninger sammen med andre iværksættere, hvor de kunne spare på daglig basis. Mads Damsbo bag app opfinderen Recho, der stadig er i start-up fasen, har oplevet, at Danmark er et åbent land, hvor man hurtigt kan få sat møder op med andre iværksættere eller investorer. Han mener ikke, at der er nogen lukkede døre i Danmark, og det er med til at skabe videndeling på tværs af de digitale virksomheder, som i sidste ende øger innovationen.

Der er i København også netværksinitiativer som eksempelvis CPHFTW, der samler aktører fra den københavnske start-up scene som iværksættere, venture kapitalinvestorer og business angels. Formålet er at skabe et fællesskab eller 'community' og gennem netværk og videndeling skabe synergi mellem start-up virksomheder i København. Lavpraktisk kan det fx have en stor betydning for iværksætttermiljøet, at der er et fast samlingspunkt i byen på en café eller lignende, fordi der åbnes op for mere uformel dialog og interaktion mellem iværksætterne. Det er et eksempel på en af de ting, som CPHFTW vil arbejde videre med efter Berlin som forbillede, hvor caféen St. Oberholz er blevet stedet, hvor byens iværksættere mødes.

TechBBQ er et andet vigtigt initiativ, som årligt afholder en konference med deltagere fra det digitale københavnske iværksætttermiljø. Her deltager en række succesfulde digitale iværksættere fra Podio, Soonr, Zendesk etc., der fortæller om deres erfaringer og deler ud af deres viden samt de nystartede iværksættere, som fortæller om deres spæde erfaringer, og hvilke udfordringer de har. På den måde bidrager et initiativ som TechBBQ til at skabe et match mellem erfarne og mindre erfarne digitale iværksættere.

3.3 GODT KØBMANDSKAB

I Danmark er der en stærk tradition for det gode købmandskab. Det er tydeligt fra de interview, vi har gennemført, at virksomhederne oplever, at de danske investorer har et stort fokus på forretningsmodeller med et hurtigt afkast. Det er indgroet i virksomhedernes DNA, at de skal tjene penge, og derfor bruger de meget tid på at udvikle gode solide forretningsmodeller. Det gælder ikke kun for digitale virksomheder, men generelt for dansk erhvervsliv. Det kan eksempelvis også være en grund til, at der er få danske eksempler på arketyperen wiki-skaberen, hvor det ud fra non-profit motiver handler om at skabe et bruger-fællesskab.

De fleste er enige i vigtigheden af det gode købmandskab, men der er forskel på digitale virksomheders tilgang til forretningsmodellen. Eksempelvis inden for arketyperen den digitale platformsbygger er der enkelte interviewpersoner, som fremhæver vigtigheden af at have en solid og gennemskuelig forretningsmodel fra starten af, mens der er andre, som har valgt at fokusere på forretningsmodellen senere i deres virksomheds udvikling og haft mere øje for at udvikle selve produktet.

Jesper Søgaard fra den digitale platformsbygger Better Collective er af den opfattelse, at det har givet de digitale virksomheder i Danmark en fordel, at de er en del af en dansk tradition, hvor der er fokus på godt købmandskab og internationalt udsyn:

"Det er netop evnen til at se en god forretning, som har været med til at skabe Better Collective og gøre virksomheden til, hvad den er i dag".

Better Collective er et eksempel på en digital platformsbygger, hvor forretningsmodellen er baseret på at henvise brugere til nye kasino-sites, det handler altså om at bygge relationer til brugere og få så mange brugere, at man bliver markedsdominerende og dermed kan generere en stor indtjening. Der er samtidig store omkostninger forbundet med at udvikle en platform, og derfor er det at have en klar og simpel forretningsstrategi essentielt for at skabe profit. Også Thomas Mørk fra den digitale platformsbygger Sweetdeal understreger vigtigheden af at basere sin strategi på godt købmandskab og udnytte mulighederne til at skabe en succesfuld forretning:

”Sweetdeal har været en god forretning og et eksempel på, at man godt kan drive en digital virksomhed med succes som del af et stort mediehus (læs Berlingske). Vi har formået at bruge kompetencerne og ressourcerne fra et mediehus til at udvikle en solid forretning”.

Andre har som nævnt i kapitel 2 oplevet, at der fra investorernes side er et ensidigt fokus på forretningsmodeller, og de har som start-up virksomheder været frustrerede over, at der i Danmark er et konservativt investeringsmiljø, hvor man ikke er villig til at investere, medmindre man kan se et hurtigt afkast. For at klare sig i Danmark er det vigtigt, at man som virksomhed har en idé, der kan sælge sig selv, og at man har et koncept og en forretningsplan med et tydeligt markedspotentiale. Det har Mads Damsbo fra den nystartede app opfinder Recho eksempelvis erfaret. Han har sammen med sin partner opsøgt adskillige investorer uden held:

”Vores idé sælger nok ikke sig selv. Selvom vores forretning er baseret på freemium-modellen så er det en hypotetisk forretning der kræver at man kan se længere ud i fremtiden, og det har de danske investorer ikke fanget endnu. Derfor måtte vi finde en investor i Oslo”.

Softwareproducenten Podio stod i opstartsfasen over for et dilemma, fordi de tre stiftere på den ene side syntes, at de havde en god idé til et produkt og gerne ville udvikle det. Samtidig stillede Vækstfonden krav til, at de skulle bruge tid på at udarbejde en holdbar forretningsmodel, for at de kunne få penge. Når Anders Pollas ser tilbage, er han dog overbevist om, at det var det rigtige valg for Podio at fokusere på produktudviklingen:

”Vi valgte at fokusere 100 % på at udvikle vores software. Jeg mener, at det har været helt afgørende for vores succes, at vi ikke har brugt tid på at søge penge og udvikle forretningsplaner”.

Senere i virksomhedens udvikling engagerede Tommy Ahlers sig i Podio som administrerende direktør. Herefter blev købmandskabet også mere udtalt, og Podio blev mere strategiske i forhold til markedet. I forlængelse af dette er der et par af de interviewede, der har påpeget, at en væsentlig forskel mellem USA og Danmark er, at de amerikanske investorer investerer i en ”historie” eller ”fortælling”, mens danske investorer investerer i en forretningsplan.

3.4 KREATIVITET OG NYSGERRIGHED

En række af de interviewede virksomheder og eksperter har peget på en række karaktertræk ved danskere som en styrke. Det er blevet fremhævet, at vi har en lang tradition for at arbejde med design og det visuelle som centrale elementer. Det er derfor noget, danskerne generelt er gode til. Dette er egenskaber og kompetencer, som især digitale virksomheder kan få gavn af.

Ydermere er vi generelt selvstændige, tager ansvar, er nysgerrige og tager gerne initiativ til nye opgaver eller løsninger. På denne måde er vi også kreative. Det hænger også sammen med, at det accepteres, at medarbejdere af og til laver fejl. I andre lande, fx USA, er der langt mere fokus på kontrol af medarbejdere og på at sikre, at de ikke laver fejl. Det mindsker kreativiteten. Samtidig er hierarkiet på danske arbejdspladser typisk fladt, og vi er opdraget med, at man gerne må stille kritiske spørgsmål, også til chefen. Ofte forventes menige medarbejdere at bidrage med deres mening til diskussioner og beslutninger.

I forlængelse af dette er det også blevet påpeget, at danskere er gode til problemløsning og til at udvikle helhedsorienteret løsninger. Fx siger Erik Hoiden, der er Managing Partner for softwareproducenten Alfapeople i New York, og som har både danske og amerikanske medarbejdere:

"Danskerne har nogle klare styrker som medarbejdere. De har en god uddannelse, de er gode til problemløsning, gode til at tage ansvar og er generelt kreative. I Danmark er det okay at lave fejl, mens man i USA har en stærkere tradition for at kontrollere medarbejdere".

Som nævnt ovenfor mener fx den digitale producent Hello Monday også, at danskerne har nogle klare styrker, og har et kontor i Danmark, der primært arbejder for amerikanske kunder. Ideelt set ville de helst bare have kontor og medarbejdere i USA, men det er problematisk med visum og de fleste danskere er for rodfæstede til at tage springet til den anden side af Atlanten.

De fleste påpeger, at disse karaktertræk kan føres tilbage til vores uddannelsessystem, hvor der generelt lægges vægt på at fremme selvstændighed, initiativlyst og kritisk stillingtagen. Det er derfor også vigtigt, at disse værdier fortsat har en central placering i uddannelsessystemet i fremtiden. Natasha Friis Saxberg, rådgiver, entreprenør, forfatter og foredragsholder, påpeger fx, at:

"Danskere er gode til at tænke holistisk og helhedsorienteret. Amerikanere lærer ikke at tænke holistisk på samme måde. Danskere lærer allerede i skolen at være meget helhedsorienterede og skabe nye bedre mønstre. Det giver os innovationskraft"

De nævnte styrker er også brugbare inden for andre brancher end digitale virksomheder, men kompetencerne er særligt nyttige i digitale virksomheder, fordi udviklingen går meget hurtigt, og der i kølvandet på den digitale branche hele tiden opstår nye løsninger og industrier. Ovenstående er selvfølgelig generaliseringer på tværs af en lang række forskellige mennesker og kulturer – og der er også enkelte, der ikke har været enige i denne beskrivelse af danskernes kompetencer - men da der er mange, der har fremhævet de samme, har vi alligevel fundet det relevant at medtage.

4. Udfordringer og styrker for de syv digitale arketyper

Forud for gennemførelsen af denne analyse har Professor Kim Normann Andersen og Professor Jan Damsgaard fra CBS som nævnt i kapitel 1 opstillet en analysemodel til segmentering af digitale virksomheder. Segmenteringen bygger på syv arketyper af digitale virksomheder. Hvor vi i de foregående kapitler har analyseret særlige barrierer og muligheder for danske digitale vækstvirksomheder, vil vi i det følgende gå yderligere i dybden med de syv arketyper og analysere, om de udfordringer og styrker, der er nævnt i kapitel 2 og 3, kommer særligt til udtryk for en eller flere af de digitale arketyper, og hvilket udviklingsforløb arketyperne typisk har.

Arketyperne er nyttige rettesnore i forhold til virksomhedernes udviklingsforløb, samt hvilke udfordringer virksomhederne møder, og hvilket udviklingsforløb de gennemgår. Men også andre faktorer har betydning for, hvordan virksomhederne agerer og for hvilke udfordringer, som de møder på deres vej, herunder:

- Hvilken branche tilhører virksomheden?
- Er virksomheden B2B eller B2C?
- Hvor stor er konkurrenceintensiteten i virksomhedens marked?
- Operer virksomheden på et modent vækst-marked – som fx online-reklamer eller online-spil på sport og kasino - eller på et relativt umodent marked, der fortsat er under opsejling – fx deling og udlejning af private biler?
- Hvornår er virksomheden startet – før finanskrisen, under finanskrisen eller efter finanskrisen?
- Hvilken forretningsmodel har virksomheden valgt? Tager den fx penge for sine applikationer, eller kan de downloades gratis?

De følgende generaliseringer skal ses med disse forbehold. De vil således ikke passe på alle virksomheder inden for de enkelte arketyper, men vi vurderer, at de er fremtrædende for en stor del af virksomhederne.

Vi skelner mellem tre faser i analysen af arketyperne:

1. Markedsmodningsfasen, hvor produktet tilpasses markedets behov og krav ved at teste hos slutbrugere og kunder;
2. Vækstfasen, hvor produktet er modnet, og den første vækst opstår. I vækstfasen opnås de første betalende kunder/brugere samt et moderat – men stigende – afsætningsniveau, samtidig med at man stadig har udviklingsomkostninger.
3. Skaleringsfasen, hvor virksomheden og salget skales, og der opnås kraftig vækst. Produktet/løsningen udvikles fortsat, men er klar til at blive rullet ud til et stort antal brugere.

Vi har for hver arketype illustreret et typisk udviklingsforløb, som viser arketypens vækstrejse fra markedsmodning over vækst til skalering.

4.1 DEN DIGITALE KØBMAND

For den digitale kømand foregår det primære salg i de fysiske butikker, som suppleres med internetsalg. Ofte anskues de to salgskanaler meget forskelligt og varen, som købes på internettet, skal afhentes i en særlig udleveringsskranke og ikke i butikken, hvor salget normalt foregår. Som Kim Normann Andersen & Jan Damsgaard peger på, kan den digitale kømand udnytte snitfladerne mellem fysisk og digitalt salg og dermed skabe synergi mellem de fysiske butikker (med personlig og direkte adgang til kunderne) og den digitale webshop, som rummer et stort potentiale for øget salg. Udfordringen for den digitale kømand er at skabe synergien mellem de to kanaler, og som Elgiganten eksempelvis illustrerer, er det en langvarig proces at få integreret de to salgskanaler og omstille virksomheden til en mere digital forretningsmodel. Den digitale kømand vil ofte være en virksomhed, som har udviklet sig baseret på godt købmandskab og personlig service og ydelser til kunderne. Omstillingsprocessen hen imod digitalt salg kan derfor trække ud, fordi det at integrere e-handelssalg i virksomhedens forretningsstrategi kræver en grundlæggende holdningsændring og en ny måde at tænke forretning på.

Konkurrencesituationen inden for internethandel er blevet stærkt intensiveret i løbet af de sidste 10 år. Markedet er efterhånden præget af stærk international konkurrence, og succes kræver, at virksomheden formår at differentiere sig fra de andre spillere på markedet. Et eksempel er igen Elgiganten, som startede langsomt op med digitalt salg i 2002, hvor der stort set ikke var nogle konkurrenter på markedet, og i dag er elektronik den varekategori, der omsættes næstmest for på nettet – kun overgået af rejser.

Zara, H&M og Ikea er kendte internationale eksempler på digitale købmænd. I Danmark er Elgiganten, DSB, Matas, Bestseller og BR eksempler på digitale købmænd. Til denne analyse har vi interviewet Elgiganten, Pilgrim og DSB. Elgiganten er et eksempel på en stor etableret elektronikvirksomhed, hvor det digitale salg efterhånden udgør en stigende andel af virksomhedens samlede omsætning. For Elgiganten har det været en glidende overgang fra at være en fysisk detailvirksomhed til at være en virksomhed, som supplerer butikssalg med digitalt salg.

Pilgrim minder om Elgiganten ved at være en etableret virksomhed, som senere hen er gået over til digitalt salg via en webshop. Forskellen er, at Pilgrim er inden for en anden branche og har således andre konkurrence- og markedsvilkår. DSB adskiller sig som virksomhed væsentligt fra Elgiganten og Pilgrim, da det er en offentlig virksomhed, som har monopol på en stor del af togdriften i Danmark (90 pct.). Således er DSB ikke et repræsentativt eksempel på en digital kømand, og de barrierer DSB har stødt på, har ikke været så betinget af konkurrencen fra andre spillere på markedet, men har handlet mere om interne beslutningsprocesser og valg.

4.1.1 Markedsmodning

Markedsmodningsfasen er relativ kort for den digitale kømand, da virksomheden allerede har en fysisk tilstedeværelse ved at have en eller flere butikker. Dermed er den fysiske infrastruktur allerede på plads i form af lagerkapacitet, håndtering af indkøb og transport til butikkerne. Det er en særlig mulighed for den digitale kømand, at der ikke er høje opstartsomkostninger forbundet med digitalt salg, da overgangen til digitalt salg mest af alt handler om at opbygge en velfungerende internet-baseret platform. Typisk har den digitale kømand allerede en hjemmeside, som udvides til websalg. Derfor kræver det ofte ikke store digital-

udviklingsressourcer at sætte en webshop op, og det vil ofte være den kommercielle afdeling, der driver selve netsalget.

Der er ingen væsentlige barrierer i denne fase. Dog er det en udbredt problemstilling på e-handelsområdet, at det kan tage lang tid at entrere markedet, fordi NETS, som har monopol på digitale betalingssystemer i Danmark, er relativt længe om at give tilladelse til, at webshops kan gennemføre digitale transaktioner.

Nedenfor er listet en række særlige karakteristika og barrierer for den digitale købmand i markedsmodningsfasen:

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none">• Lave omkostninger – den fysiske infrastruktur er på plads, så det handler primært om at få udviklet en ny internetside som salgskanal• Det kræver relativt få ressourcer at sætte de digitale services op – det er typisk ikke så udviklingsstungt
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none">• NETS' monopol kan betyde, at det potentielt tager lang tid at blive godkendt til digital betaling

4.1.2 Vækst

Efter en relativ kort markedsmodningsfase er vækstfasen det næste vigtige skridt. Det er i denne fase, at mange af de afgørende beslutninger træffes. Derfor vil den typiske digitale købmand udarbejde en strategi for, hvordan den hurtigt og effektivt kan opnå markedsandele for internethandel.

Et klassisk værktøj, hvorigennem en virksomhed hurtigt og effektivt kan tiltrække brugere, er søgemaskineoptimering (SEO). SEO er helt afgørende for, hvor højt virksomhedens webshop rangerer, når en bruger skal søge efter et bestemt produkt på Google. Eksempelvis har Elgiganten et konstant fokus på SEO, som gør, at virksomheden placerer sig højt på Google-søgninger. En anden afgørende parameter for den digitale købmand er konverteringsraten, som måler forholdet mellem antallet af købere og antallet af besøgende på siden. For den digitale købmand handler det derfor om at få en så høj konverteringsrate som muligt, som kræver en indsigt i, hvordan forbrugerne agerer og reagerer på de forskellige virkemidler på internetsiden. Det kan man opnå gennem løbende tests af siden, hvor der vil være en lang række parametre, der kan justeres og har betydning for, om de besøgende på siden vil købe produkterne.

Logistisk har den digitale købmand en fordel ved at have lagerstyring, leveringssystemer osv. på plads. Dog kan det i vækstfasen være nødvendigt at få optimeret de logistiske processer, da der er forskel på fysisk handel og e-handel. Fx vil der inden for e-handel ofte være en større uforudsigelighed i ordremønstrene – den ene dag kan der være mere end 10.000 ordrer og andre dage mindre end 1.000. Den digitale købmand Matas har håndteret den udfordring gennem automatisk varebestilling, hvor et digitalt system automatisk gennemgår lageret og bestiller nye varer hjem i god tid.

Den store barriere i vækstfasen vil typisk være den interne omstilling i virksomheden, som handler om at allokere ressourcer og midler til det digitale salg og satse strategisk på området. I en organisation, som i flere år

har haft fokus på det fysiske og de personlige relationer til kunderne, kan der være en vis inert i forhold til at overgå til en ny type salgskanal.

Nedenfor er listet en række særlige karakteristika og barrierer for den digitale købmand i vækstfasen:

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none"> • Konstant fokus på søgemaskineoptimering (SEO), som giver høj placering på eks. Google. • Løbende fokus på at sikre en høj konverteringsrate (udtrykker forholdet mellem antal købere og antal besøgende på siden) • Varen er til stede i butikken, og omkostninger til levering og returforsendelser er derfor relativt lave
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> • Uens forbrugerregler på tværs af EU • Udfordring at ændre ved kundebasens adfærd og få dem til at købe ind via internettet. • Intern omstillingsproces – finde balancen mellem klassisk detailhandelsvirksomhed og e-handelsvirksomhed

4.1.3 Skalering

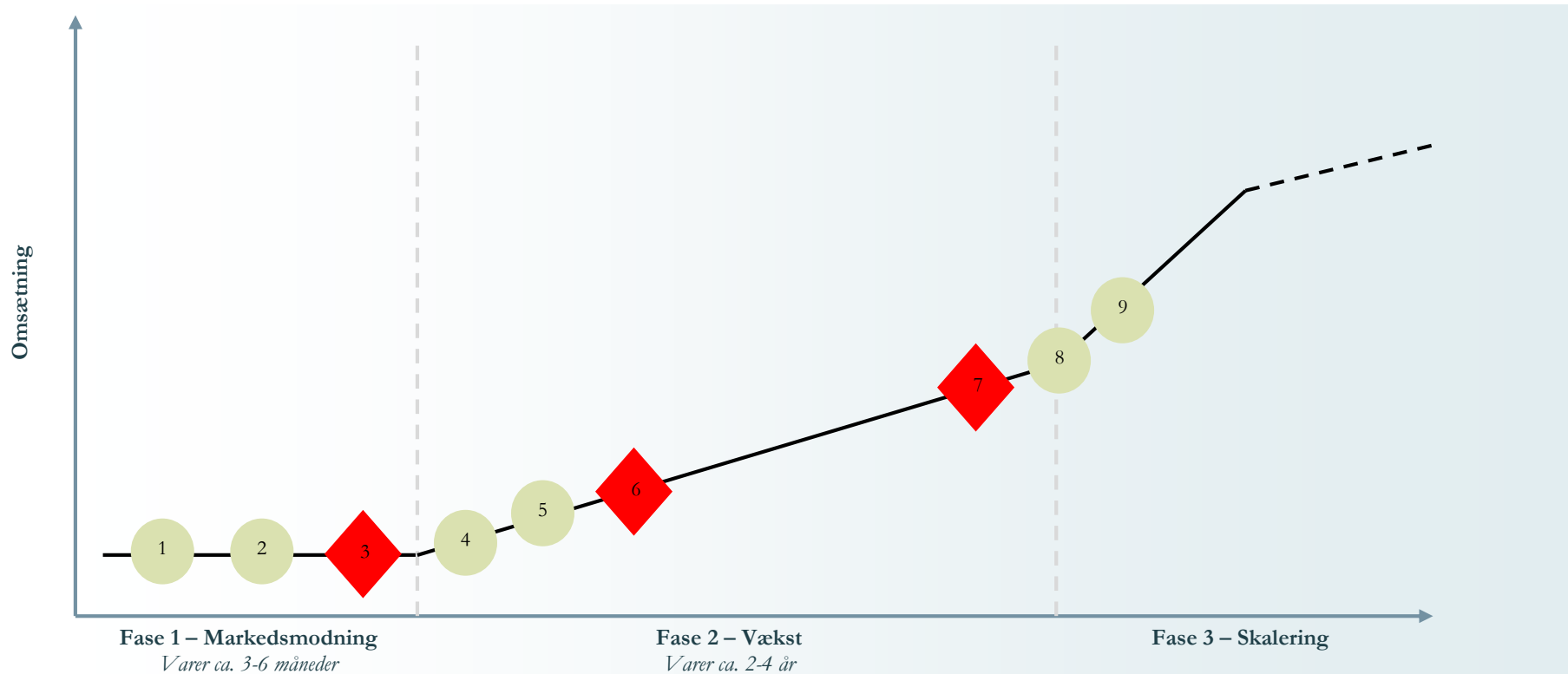
I skaleringsfasen handler det for den digitale købmand overordnet om at styrke og optimere det digitale salg yderligere og integrere det som et fokusområde i virksomhedens strategiske satsning. Skaleringen handler for den digitale købmand blandt andet om at udnytte potentialet for digitalt salg endnu bedre, hvilket bl.a. indebærer at være til stede på flere platforme (for at få så mange kundesegmenter som muligt) og at bruge cloud-løsninger (løser kapacitetsproblemer og er mere omkostningseffektivt end fysiske servere). Herudover er det i skaleringsfasen, at virksomheden yderligere kan optimere den logistiske infrastruktur omkring det digitale salg ved at skrue på konkurrenceparametre som større og bedre udnyttelse af lagerkapacitet, hurtigere leveringstid til kunder, osv.

Som i vækstfasen vil den primære barriere handle om den interne proces med at omstille virksomheden og skabe øget integration mellem det fysiske og digitale salg.

Nedenfor er listet en række særlige karakteristika og barrierer for den digitale købmand i skaleringsfasen:

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre udnyttelse af det digitale potentiale – til stede på flere platforme, cloud-løsninger, responsive design • Optimering af logistik – større lagerkapacitet, hurtigere leveringstid
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> • Intern omstillingsproces – finde balancen mellem klassisk detailhandelsvirksomhed og e-handelsvirksomhed

4.1.4 Grafisk fremstilling af udviklingsforløb for den digitale købmand



Milepæle

- 1: Webshoppen udspringer af en fysisk butik, hvor infrastrukturen (logistik, lager, osv.) er på plads
- 2: Internetsiden udvikles og sættes op som webshop
- 4: Løbende fokus på søgemaskineoptimering (SEO), som kan give en høj placering på eks. Google.
- 5: Løbende fokus på at sikre en høj konverteringsrate (udtryk forholdet mellem antal købere og antal besøgende på siden)
- 8: Bedre udnyttelse af det digitale potentiale – cloud-løsninger, responsive design
- 9: Optimering af logistik – større lagerkapacitet, hurtigere leveringstid

Barrierer

- 3: NETS' monopol kan betyde, at det tager lang tid (op til fire måneder) at blive godkendt til elektronisk betaling
- 6: Hård og intens konkurrence på e-handelsmarkedet
- 7: Udfordring at omstille virksomheden til digitalt salg – både strategisk og organisatorisk

4.1.5 Casestudie af den digitale købmænd – Elgiganten

Faktaboks: Elgiganten

Elgiganten er en nordisk kæde, som åbnede i Danmark i 1996. I dag er det Danmarks største elektronik- og hvidevarekæde med 29 varehuse fordelt over hele landet.

I 2002 udviklede Elgiganten sin første hjemmeside, som hurtigt blev lavet til webshop. I starten beskæftigede webshoppen to medarbejdere. I dag er det syv medarbejdere, som arbejder med webshoppen. Omsætningen på webdelen er vokset fra ganske få millioner kroner i 2002 til et større 3-cifret millionbeløb i dag.

Elgiganten er medtaget som eksempel på arketyperen den digitale købmænd, der er karakteriseret ved at have salg i fysiske butikker, som suppleres med salg via internettet.

4.1.5.1 Baggrund

Da Elgiganten i 2002 entered markedet for e-handel, var der stort set ingen konkurrence, og Elgiganten var derfor en first-mover på området. Det startede i Elgigantens butik på Nørrebrogade i København, hvor der blev udviklet en ny hjemmeside, som hurtigt blev designet som webshop. I starten genererede webshoppen ganske få millioner kroner i årlig omsætning, men e-handel viste sig at være et område i kraftig vækst. Den årlige omsætning er sidenhen steget støt til et stort 3-cifret millionbeløb i dag. Det fysiske salg i butikkerne er dog stadigvæk den dominerende del. Elgigantens hjemmeside havde i 2013 over 35 mio. besøg.

Det er Jimmi Frederiksen, som er Elgigantens nuværende internetchef, der var med til at starte webshoppen op i 2002, som siden dengang har ændret form og indhold mange gange. I dag er siden blevet væsentlig mere interaktiv siden starten, og brugerne inddrages og får mulighed for at kommentere, rate og bedømme de enkelte produkter.



4.1.5.2 Markedsmodning

I 2002 havde Elgiganten allerede en del fysiske varehuse og var sammen med Fona, Expert og Computer City en af de markedsledende spillere på elektronikmarkedet. Elgiganten havde en velfungerende fysisk infrastruktur, og de logistiske processer var på plads. Derfor var det at lave en webshop ikke en særlig omkostningstung proces, og ifølge internetchef Jimmi Frederiksen handlede det primært om at få udviklet en hjemmeside:

”Det var ikke en særlig udviklingstung proces, og det var den kommercielle afdeling, som drev processen. Der blev heller ikke allokering af store personaleressourcer til driften af hjemmesiden, og i starten var vi bare et lille team på blot to personer”

Når Jimmi Frederiksen ser tilbage på, hvordan Elgiganten startede med at komme på nettet, er han ikke i tvivl om, at det har været afgørende for Elgigantens succes på e-handelsmarkedet, at de har været first-mover:

”Dengang vi startede på nettet, var der få spillere på markedet. Det har givet os en kæmpe konkurrencemæssig fordel, at vi hurtigt kunne tage de værste børnesygdomme, men også få en stor kundebase og ikke skulle konkurrere med 100 andre udbydere”

Mens der er mange på e-handelsmarkedet, der i dag vælger nogle standardiserede webløsninger, fik Elgiganten lavet unique content, som betyder, at indholdet af hjemmesiden er unikt og direkte målrettet brugerne af hjemmesiden. I den efterfølgende vækstfase, har det været en forudsætning for, at Elgiganten ligger relativt højt på søgninger via nettet, fx på google.

4.1.5.3 Vækst

Elgigantens vækst på nettet blev for alvor kickstartet, da de senere på året i 2002 gik i priskrig med BILKA om den nye Sony Playstation 2. Det var udslagsgivende for, at Elgiganten fik det første store salg på nettet. Ifølge Jimmi Frederiksen raslede priserne ned:

”På få dage blev prisen på spilkonsollen sat ned 22 gange og gik fra at koste 1.999 kr. til 999 kr.”

For Elgiganten har der i vækstfasen sidenhen været et konstant fokus på at optimere og styrke virksomhedens tilstedeværelse på nettet. Det er helt tydeligt for Jimmi Frederiksen, at konkurrencen siden 2002 er blevet skærpet markant indenfor e-handel, og derfor er det ifølge ham afgørende at have en god SEO-strategi:

”Søgemaskineoptimering gør, at vores hjemmeside rangerer højt på google, og derfor har vi løbende fokus på det. Det er helt afgørende for vores forretning. Eksempelvis havde vi Black Friday, og efter blackfriday.com, lå vi nummer 1 på google. Det viser, at vores strategi virker”

Et andet fokusområde for Elgiganten har været at sikre en høj konverteringsrate, som viser forholdet mellem antallet af besøgende på hjemmesiden og antallet af købere. Derfor har Elgiganten lanceret en ny platform, hvor brugerne inddrages mere og kan bedømme og rate produkterne. Den mere interaktive form medfører ifølge Jimmi Frederiksen, at konverteringsraten på hjemmesiden højnes væsentligt.

4.1.5.4 Skalering

Selvom omsætningen fra netsalg er steget markant fra starten i 2002 og til i dag, så udgør det stadig kun en mindre procentdel af koncernens totalomsætning. I dag er der syv medarbejdere, som beskæftiger sig med netsalg, hvilket er en lav andel i forhold til virksomhedens samlede beskæftigelse. Jimmi Frederiksen mener, at det næste skridt for Elgiganten er at integrere nettet som en del af forretningsstrategien, da det er her, at fremtiden ligger.

Selvom der er lidt vej endnu, peger Jimmi Frederiksen på, at der er tiltag, som gør, at Elgiganten i stigende omfang kan optimere deres netdel. Eksempelvis har Elgiganten strømlinet deres organisation og gået fra at have mere end 10 systemer til 2 systemer, og det giver nye muligheder for Elgiganten:

”At vi går ned til to systemer, betyder at vi kan begynde at arbejde mere med big data. Det er en klar fordel for os, da det gør, at vi kan customize vores hjemmeside til brugeren. Noget, som både Google og Amazon har haft succes med”

Et andet tiltag er, at der er planer om at ændre ved incitamentstrukturerne, som betyder, at der skabes en større sammenhæng mellem de enkelte varehuse og webshoppen:

”I dag er internettet sin egen afdeling, som genererer profit uafhængigt af de andre. Vi vil dog gerne udnytte snitfladerne mellem vores fysiske butikker og nettet. Derfor har vi udviklet et system, hvor vi kan se, hvilken butik kunden har været i, når vedkommende køber noget på nettet. Så er det den respektive butik, som får profitten”

Flere tiltag er på vej, og samlet skal de bidrage til at skabe endnu større vækst på det digitale marked. Herudover understreger Jimmi Frederiksen vigtigheden af at blive ved med at holde fokus på godt købmandskab, som er mindst ligeså vigtigt på e-handelsmarkedet og få optimeret de klassiske konkurrenceparametre som pris, lagerkapacitet og leveringstid.

4.1.5.5 Tidslinje

- 2002
 - Elgiganten starter webshoppen op
 - Elgiganten går i priskrig med BILKA, som for alvor kickstarter væksten på netsalget
 - Omsætning på få millioner kroner
- 2003 – 2013
 - Løbende fokus på at optimere hjemmesiden (øget brugerinddragelse)
 - Løbende fokus på søgemaskineoptimering
 - Nye tiltag, som giver nye muligheder for netsalg og integrerer nettet bedre med de fysiske butikker
- 2014
 - Omsætning på et stort 3-cifret millionbeløb

4.1.5.6 Læring fra Elgiganten

Elgiganten er overordnet set tilfredse med rammevilkårene i Danmark. It-paratheden i befolkningen er høj, og det giver mange muligheder for at styrke den internetbaserede forretning. Som stor etableret virksomhed er Elgiganten i sin vækstrejse ikke stødt på væsentlige barrierer, og Jimmi Frederiksen kan derfor heller ikke pege på nogle punkter, hvor han mener, at der et stort behov for ændringer.

Kilder:

Interview med Jimmi Frederiksen, Elgiganten

4.2 WEBSHOPPEN

Webshoppen sælger udelukkende produkter via internettet. Selvom webshoppen har en fuldkommen digital salgskanal, er det omkringliggende set-up stadigvæk fysisk. Da webshoppen sælger fysiske produkter, har webshopperne eksempelvis behov for fysiske lagre og at fragte forsendelserne. Webshoppen er et af de første eksempler på profitable forretningsmodeller, der blev udviklet under dot.com bølgen, og fra et kundeperspektiv er der flere fordele ved webshoppen – mulighed for at handle hjemmefra, 24 timers åbning, overblik over varesortimentet, anbefalinger fra andre købere samt beslægtede produkter.

Der er klare omkostningsbesparelser forbundet med at drive webshops frem for fysiske butikker – det gælder eksempelvis lave lageromkostninger og personaleomkostninger, som giver mulighed for, at webshoppen kan tilbyde et større udbud af produkter og dermed også generere indtjening fra salg af nicheprodukter. Jf. Kim Normann Andersen & Jan Damsgaard kaldes dette fænomen 'den lange hale', som henviser til, at det største salg ikke nødvendigvis ligger blandt mainstream produkterne, men nicheprodukterne. Et eksempel på en verdenskendt webshop, der har benyttet sig af det princip, er amerikanske Amazon, hvis primære salg kommer fra de mindre kendte titler. En anden mulighed for webshops er, at de relativt enkelt kan få adgang til internationale markeder. Det kan være tidskrævende, omkostningstungt og besværligt at starte en ny webshop op i udlandet, men med en nem og hurtig opkobling på nogle af verdens største e-handelsplatforme kan ens varer også blive tilgængelige på fx Amazon, og dermed kan man få en værdifuld ekstra salgskanal. Det giver adgang til en ny kundeportefølje og giver mulighed for at teste produkterne af på de udenlandske markeder. Det har været en strategi, som Pilgrim har fulgt.

På trods af de åbenlyse konkurrencefordele ved internethandel er konkurrencen på e-handelsmarkedet i løbet af de seneste år blevet intensiveret, og markedet er for længst modnet. Der er kommet mange spillere ind på markedet, og der er både de rent internet-baserede forretninger (arketyper webshoppen), men også forretninger med fysiske butikker, som har suppleret med salg via internettet (arketyper den digitale købmand). Sammenlignet med arketyper den digitale købmand har webshoppen den fordel, at fravalget af butikspersonale giver lavere omkostninger, men til gengæld kan webshoppen ikke tilbyde samme personlige service og vejledning som de fysiske butikker. Herudover er det at drive en webshop stadig ikke helt omkostningsfrit, og der vil være udgifter til forsendelse af varer, vedligeholdelse og eventuelt udvikling af hjemmesiden samt call center, som den rene fysiske butik ikke har. Logistik er den helt centrale udfordring for arketyper webshoppen.

Kendte internationale eksempler på webshops er Amazon, Zalando, eBay, Etsy. Webshops i Danmark inkluderer virksomheder som Billetto, Fitsme, Nemlig.com, Bon'a parte, Boshop og – den måske bedst kendte - Saxo.com. Til denne analyse har vi interviewet Billetto, som driver en webshop og en platform. Billetto køber varer/får varer i kommission hos grossister og sælger dem videre til kunder via internettet. Billetto sælger ikke et fysisk produkt og er derfor forskånet for logistiske udfordringer og adskiller sig derfor fra den typiske webshop. Herudover har vi planlagt interview med Boshop.

4.2.1 Markedsmodning

For den succesfulde webshop handler det i markedsmodningsfasen ikke blot om at udvikle en hjemmeside og finde et produkt, der kan sælges. I markedsmodningen er det mindst ligeså centralt at fastlægge forretningsmodellen samt at få klarlagt og fremhævet nogle unique selling points (USP) for at kunne differentiere sig fra

de andre webshops på markedet. Eksempelvis viser Billetto-casen, hvor vigtigt det er at finde nogle nye muligheder på markedet, som de andre dominerende aktører ikke har set.

Herudover er det centralt i markedsmodning at fastlægge distributionsstrategien, da distribution er en af de store udgiftsposter for en webshop. Nogle webshops vælger at have lager centralt, mens andre bruger hubs eller depoter. Nogle outsourcer distributionen, mens andre holder det in-house. Ligeledes i forhold til leveringsstrategi må webshoppen vælge, om det skal være direkte levering til hjemmeadressen, faste drop-off steder eller kundespecificerede drop-off steder. For at sikre en god drift og indtjening i webshoppen fremadrettet er det vigtigt at skaffe det forkromede overblik, og forarbejdet i markedsmodningsfasen op til den endelige lancering af hjemmesiden er derfor helt central. Det vil derfor typisk i starten være en mere kommercielt og logistisk drevet proces end digital. Med andre ord er det købmandskabet, der er i fokus.

Det er i mindre grad vanskeligt at designe en hjemmeside, som typisk ikke vil være så udviklingstungt. Ofte vil det være muligt at købe en simpel hjemmesideløsning. Imidlertid kan det give tekniske vanskeligheder eller økonomisk uforudsete omkostninger, at der ikke er valgt et digitalt set-up, der passer til webshoppens forretningsstrategi og kundeprofil. Eksempelvis lancerede Pilgrim en webshop, som ikke kunne lave gavekort, skifte kollektioner etc., uden at man skulle gå ind manuelt. Det var en konkret barriere for, at Pilgrim kunne køre webshoppen med lave driftsudgifter. En anden konkret digital udfordring, som flere webshops peger på, er den langsommelige proces i forhold til godkendelse til digital betaling, da det kan forsinke den tid, det vil tage at entrere markedet. NETS, som har monopol på digitale betalingssystemer i Danmark, kritiseres over en bred kam for at være for længe om at give tilladelse til, at webshops kan gennemføre digitale transaktioner.

Nedenfor er listet en række særlige karakteristika og barrierer for webshoppen i markedsmodningsfasen:

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none"> • Forretningsmodellen, produktporteføljen og USP'er fastlægges • Distributions- og leveringsstrategien fastlægges • Webshop hjemmesideløsning er nem at købe
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> • Tekniske problemer og økonomisk uforudsete omkostninger ifm. drift af hjemmesiden • NETS' monopol kan betyde, at det potentielt tager lang tid at blive godkendt til digital betaling

4.2.2 Vækst

Efter fastlæggelsen af forretningsstrategien samt hvordan de logistiske processer skal køre, skal webshoppen langsomt i gang med at vokse. Når webshoppen har fået hul på markedet og begynder at få de første kunder, er webshoppen stadig i en proces, hvor forretningen kontinuerligt skal udvikles og optimeres. Selvom den grundlæggende forretningsidé bag webshoppen er på plads, er det essentielt for webshoppens konkurrenceevne og vækst at analysere forbrugsadfærd og forbrugsmønstre, men også at sikre, at webshoppen rangerer højt på søgemaskiner.

Et klassisk værktøj, hvorigennem en virksomhed hurtigt og effektivt kan tiltrække brugere, er søgemaskineoptimering (SEO). SEO er helt afgørende for, hvor højt virksomhedens webshop rangerer, når en bruger skal søge efter et bestemt produkt på Google. En anden afgørende parameter for webshoppens konverteringsrate, som måler forholdet mellem antallet af købere og antallet af besøgende på siden. For webshoppens handlinger det derfor om at få en så høj konverteringsrate som muligt, som kræver en indsigt i, hvordan forbrugerne agerer og reagerer på de forskellige virkemidler på internetsiden. Det kan man opnå gennem løbende tests af siden, hvor der vil være en lang række parametre, der kan justeres og har betydning for, om de besøgende på siden vil købe produkterne.

Den store barriere i vækstfasen vil typisk være logistikken. Webshops, der handler med fysiske varer, bliver ofte ramt hårdt af den fysiske varehåndtering og styringen af deres logistik. Ofte virker logistikken som en spændetrøje, der begrænser webshops i deres dynamik og mulighed for at få succes. Derfor skal en webshop indstille sig på mange konkrete logistiske udfordringer – eksempelvis vil pakning og forsendelse i høj grad foregå manuelt, der vil være en stor uforudsigelighed i ordremønstret, mange leveringer vil være forgæves, der vil være en stor mængde returvarer osv.

Nedenfor er listet en række særlige karakteristika og barrierer for webshoppens vækstfasen:

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none">• Konstant fokus på søgemaskineoptimering (SEO), som giver høj placering på eks. Google.• Løbende fokus på at sikre en høj konverteringsrate (udtrykker forholdet mellem antal købere og antal besøgende på siden)• Stort udvalg, som gør det muligt at tjene penge på nicheprodukter – 'lang hale'
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none">• Uens forbrugerregler på tværs af EU• Logistik – håndtering og handel med fysiske varer kan begrænse webshoppens vækst

4.2.3 Skalering

Skaleringen handler for webshoppens blandt andet om at udnytte potentialet for digitalt salg endnu bedre, hvilket bl.a. indebærer at være til stede på flere platforme (for at få så mange kundesegmenter som muligt) og at bruge cloud-løsninger (løser kapacitetsproblemer og er mere omkostningseffektivt end fysiske servere). Herudover er det i skaleringsfasen, at webshoppens yderligere kan optimere den logistiske infrastruktur omkring det digitale salg ved at skrue på konkurrenceparametre som større og bedre udnyttelse af lagerkapacitet, hurtigere leveringstid til kunder, osv.

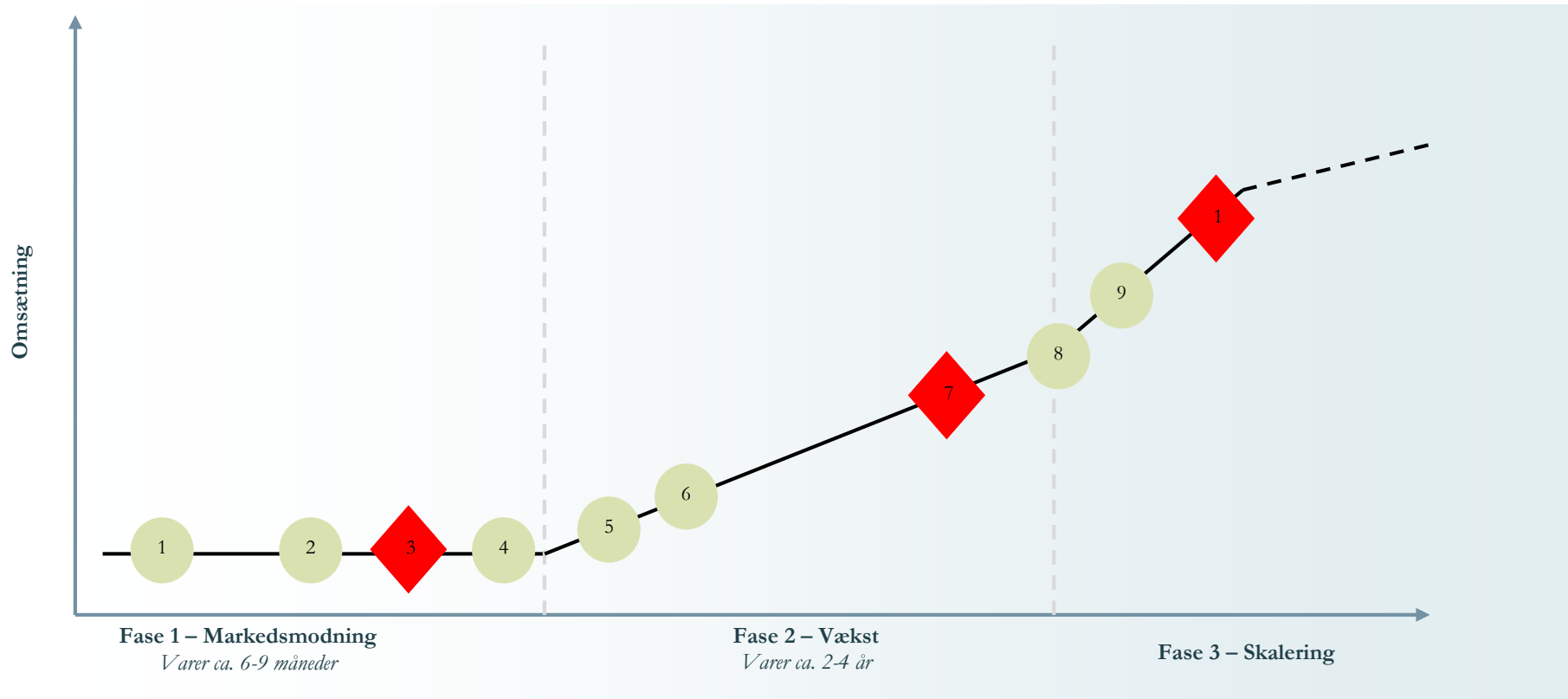
Selvom webshoppens bruger digitale salgskanaler, kræver det at skalere og entrere nye markeder, at webshoppens er fysisk til stede. Webshoppens er afhængig af, at der er lokale medarbejdere, der kan være med til at sælge, lave markedsføring og mødes med lokale kunder og leverandører. Herudover kræver det, at webshoppens får lavet et velfungerende logistisk set-up i nye lande, hvilket kan være tidskrævende. Ofte vil webshoppens forsøge at finde investorer, som kan være med til at finansiere skaleringen. Det kan være svært at finde, selv-

om det faktisk lykkedes Billetto at få rejst 16 mio. kr. fra Vækstfonden til at skalere til nye markeder i Sverige, Norge og England.

Nedenfor er listet en række særlige karakteristika og barrierer for den webshoppen i skaleringsfasen:

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none">• Bedre udnyttelse af det digitale potentiale – til stede på flere platforme, cloud-løsninger, responsive design• Optimering af logistik – større lagerkapacitet, hurtigere leveringstid
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none">• Omkostningstungt at ekspandere virksomheden• Svært at finde investorer til at finansiere skalering

4.2.4 Grafisk fremstilling af udviklingsforløb for webshoppen



Milepæle

- 1: Forretningsmodel, produktportefølje samt distributions- og leveringsstrategi fastlægges
- 2: Hjemmesiden udvikles
- 4: Webshoppen lanceres
- 5: Løbende fokus på søgemaskineoptimering (SEO), som kan give en høj placering på eks. Google.
- 6: Løbende fokus på at sikre en høj konverteringsrate (udtrykker forholdet mellem antal købere og antal besøgende på siden)
- 8: Bedre udnyttelse af det digitale potentiale – til stede på flere platforme, cloud-løsninger, responsive design
- 9: Optimering af logistik – større lagerkapacitet, hurtigere leveringstid

Barrierer

- 3: NETS' monopol kan betyde, at det tager lang tid (op til fire måneder) at blive godkendt til elektronisk betaling
- 7: Udfordring med fysisk varehåndtering og logistik
- 10: Omkostningstungt at ekspandere webshoppen, da det kræver fysisk tilstedeværelse – ofte vil det være svært at rejse privat finansiering

4.2.5 Casestudie af webshoppen – Billetto

Faktaboks: Billetto

Billetto ApS er en Københavnsk digital virksomhed, der driver en webshop og platform, hvor især mindre arrangementer som koncerter, foredrag, gymnasiefester, spejdermøder etc. kan sælge billetter til deres events på platformen. Virksomheden er grundlagt af Anders Fink, Henrik Teisbæk, Patrick Borre, Henrik Akselbo, Christian Hølmer og Erik Balck Sørensen i 2010.

Virksomheden har i flere investeringsrunder rejst kapital fra blandt andet Vækstfonden. Senest har Billetto ApS i vinteren 2012 rejst 16 millioner fra Vækstfonden. I 2013 havde Billetto ApS et bruttounderskud på 4.266.000 DKK og et nettounderskud på 10.242.000 millioner DKK.

Billetto ApS er nu Danmarks største online koncert- og eventbilletsalgsted målt på antallet af events.

Billetto ApS har i alt 22 medarbejdere i Danmark, 11 ansatte i England og en enkelt ansat i Sverige og Norge. Virksomheden er til stede på markedet i Danmark, Sverige, Norge og London, England.

Billetto ApS er et eksempel på arketyperen ”webshoppen”, der er karakteriseret ved, at virksomheden køber varer/får varer i kommission hos grossister og sælger dem videre til kunderne via internettet. I dette tilfælde laves der aftaler med koncert- og eventarrangører om at sælge billetterne på Billetto ApS online billetbureau til kunder, som betaler et gebyr til Billetto ApS. På grund af produktets karakter, er Billetto ApS som udgangspunkt forskånet fra arketyperens store udfordring nemlig logistik. Billetto ApS’ billetter printes ud af kunden selv, hvorfor Billetto ApS ikke opfylder den ”fysiske” præmis i definitionen af Webshoppen, og som i øvrigt gør sig gældende for alle andre former for online billetbureauer i Danmark, hvor der kan udtrækkes fysiske billetter, så vidt kunden ønsker dette. Billetto ApS er et eksempel på, at visse virksomheder overlapper forskellige kategorier af arketyper. Således har Billetto ApS også visse fællestræk med arketyperen ”Den digitale platformsbygger”, da virksomheden via sin platform lægger sine tjenester frem for både arrangørerne og køberne. Men da Billetto ApS – som udgangspunkt – hverken forærer sine tjenester til arrangørerne eller køberne af billetter, passer virksomheden heller ikke entydigt i denne kategori. Det skal endvidere anføres, at Billetto ApS selv føler større slægtskab med den digitale platformsbygger end med webshoppen, hvilket igen understreger overlappet indenfor de enkelte arketyper.

4.2.5.1 Baggrund – Billetto ApS bliver til

Billetto ApS er et godt eksempel på værdien af digitale serieiværksættere, der brænder for at skabe og har erfaringen og ressourcerne til at føre ideer helt frem til gode forretninger.

I 2009 havde de to serieiværksættere Patrick Borre Hansen og Anders Fink igennem et par år arbejdet på et online TV projekt, Tadaah TV, som de til sidst valgte at lukke ned. Erfaringerne fra Tadaah TV gav de to iværksættere værdifulde erfaringer, som de kunne tage med videre i deres nye projekter. Efter at have besluttet at lukke Tadaah TV, begyndte Patrick Borre Hansen og Anders Fink at arbejde med nye virksomhedsider, som de kunne kaste sig over i stedet. Således fik de to serieiværksættere ideen til et online billetbureau for

de arrangementer, som var for små eller alternative for de etablerede billetbureauer som Billetlugen eller Billetnet. Billetto skulle stå for betalingsløsningen til disse events og levere platformen, hvorpå arrangører i alle størrelser kunne registrere arrangementer online og sælge billetter til kunderne.

Med ideen på plads begyndte de to digitale serieiværksættere at samle et hold af dygtige iværksættere, der kunne være med til at forme Billetto. Billetto bestod nu – foruden Patrick Borre Hansen og Anders Fink – af Henrik Teisbæk, Henrik Akselbo, Christian Hølmer og Erik Balck Sørensen. Derved var Billetto ApS stiftet. Med de rigtige folk i stiftergruppen havde Billetto ApS et fornuftigt fundament for både teknisk og ledelsesmæssigt at hjælpe virksomheden til at få de første aftaler i hus om arrangementer, som man kunne udbyde, og i 2010 var Billetto.dk oppe og køre.

Sideløbende med Billetto ApS stiftes der i gruppen af serieiværksættere andre og ligeledes bæredygtige virksomheder end Billetto ApS, som siden hen har været med til at tegne det digitale område i Danmark. Således blev virksomhederne Bloggers Delight og Gfish og deal-siden Downtown.dk stiftet af denne gruppe af serieiværksættere. Downtown formidler efter den amerikanskegroupon-model restaurant- og andre oplevelses-tilbud til kunderne til stærkt reduceret pris. I dag har Downtown.dk mellem 60 og 70 ansatte.

4.2.5.2 Markedsmodning

I 2010 blev Billetto.dk lanceret og arbejdet med at konsolidere virksomheden på markedet begyndt. Denne fase skulle vise sig at være noget mere tidskrævende end flere af de andre projekter, som gruppen af serieiværksættere kastede sig over. Mens andre af gruppens projekter som deal-virksomheden Downtown.dk eller Bloggers Delight relativt hurtigt udviklede sig til gode forretninger, viste e-commerce og Billetto ApS at være væsentligt længere om at udvikle sig til en god forretning. Der er således noget, der tyder på, at arketyper Webshoppen og e-commerce sætter helt andre krav til eksempelvis salg og markedsføring end digitale platformprojekter som Downtown og Bloggers Delight. For at komme ordentligt ind på markedet var det nødvendigt, at Billetto fik fat i nogle større kunder, der kunne være med til at udvikle brandet og skabe en rimelig omsætning, og disse kunder var sværere at få fat på end forventet. Da forretningsmodellen var baseret på at opkræve et gebyr på mellem fem og ti DKK pr. billet solgt igennem Billetto.dk, var det afgørende, at der for alvor begyndte at komme kunder til siden Billetto.dk.

Langt inde i 2011 måtte stifterne af Billetto ApS bootstrape virksomheden ved at passe deres andet arbejde om dagen. På dette tidspunkt indskød en dansk Business Angel, som de succesfulde iværksættere kendte fra tidligere den første udefrakommende kapital i virksomheden. Den tilførte kapital blev brugt på udvikling af Billetto.dk.

4.2.5.3 Vækst

I løbet af 2012 begyndte virksomheden efter lang tids arbejde – især fokuseret på salg og markedsføring – at få flere kunder og oparbejde en fast position på markedet.

”En virksomhed som vores kræver meget salg og markedsføring. Det er hårdt arbejde og ingen lette udveje”

- Henrik Teisbæk, Medstifter, Billetto ApS

I dag i 2014 er Billetto ApS Danmarks største koncert- og event markedsplads målt på antallet af events.

I vækstperioden var der ingen lette genveje eller hurtige succeser, men alene hårdt arbejde. Modsat eksempelvis inden for arketyperne ”App opfinderen” og den ”rene form” af ”Den digitale platformsbygger”, hvor der er set flere eksempler på endog eksplosiv vækst, tyder analysens – dog meget begrænsede antal – interview på, at der inden for arketyperne ”Webshoppen” er behov for en stor salgs- og marketingsindsats, der minder mere om den indsats, som er krævet inden for eksempelvis detailhandlen for at få succes.

4.2.5.4 Skalering

I slutningen af 2012 investerede Vækstfonden 16 millioner DKK i Billetto ApS. Pengene skulle gå til investeringer i skalering til nye markeder i Sverige, Norge og London. Medstifter Henrik Teisbæk vurderede i forbindelse med kapitaltilførslen, at det ville være muligt at opnå en omsætning på en milliard DKK inden for få år, og at kapitaltilførslen ville være med til at sikre dette. Hvor Billetto ApS på markederne i Sverige og Norge udover mange strukturelle og kulturelle lighedspunkter med Danmark havde en first mover-fordel inden for micro-billetområdet, var London-markedet mere kompliceret, da der allerede fandtes mellem 10 og 15 etablerede aktører på markedet i London. Billetto ApS er på trods af konkurrencen lykkedes med at entrere det engelske marked, og er også her i gang med at ekspandere.

Det store fokus på ekspansion har betydet, at det blev til et stort underskud i regnskaberne i 2013. Således var der i 2013 et nettoresultat med et underskud på 10.242.000 DKK mod et underskud på 440.000 DKK året før. Modsat mange af de ”rene” eksempler på arketyperne ”Den digitale platformsbygger”, der ikke altid har brug for en massiv lokal tilstedeværelse, er arketyperne ”Webshoppen” ofte mere afhængig af lokale medarbejdere, der kan være med til at sælge, lave viral markedsføring og mødes med lokale kunder og leverandører. Således har Billetto ApS 11 medarbejdere i London, hvilket indikerer, at ekspansion til nye markeder inden for netop arketyperne ”Webshoppen” er en mere bekostelig affære end tilfældet er i flere af de andre arketyper.

Skaleringsfasen har således gjort det nødvendigt for Billetto ApS at have en ny fundingrunde senere i år. Den yderligere kapitaltilførsel skal bruges til at erobre yderligere markedsandel og ekspansion nye steder i Europa. Samtidig skal der bruges kapital til at ”rydde op” i forretningen. I forbindelse med den allerede udførte ekspansion er der behov for at rydde lidt op i forretningen på samme måde, som virksomheder i mange andre brancher har behov for at skære til efter en stor ekspansion.

I forbindelse med skaleringen af Billetto ApS er virksomheden også begyndt at tænke i nye forretningsmodeller, som skal udvikles og udvides med henblik på at gøre virksomheden til en mere lukrativ forretning. Et af de steder, hvor Billetto ApS ser store muligheder, er i forbindelse med udvikling af nye datadrevne forretningsmodeller, hvor virksomheden skønner, at der befinder sig et betydeligt potentiale. Eksempelvis arbejder Billetto ApS nu med at benytte datainformationer til at hjælpe kunder med at finde frem til, hvilke events deres venner og familie skal deltage i.

4.2.5.5 Tidslinje

- 2009 Patrick Borre Hansen og Anders Fink får ideen til Billetto ApS og samler en gruppe af de fremmeste digitale iværksættere til at få ideen om en dansk ”gør det selv billetservice” til at lykkedes (produktudvikling)

- 2010 Billetto.dk lanceres på nettet (markedsmodning)
- 2011 Første danske BA kapital (markedsmodning)
- 2012 Vækstfonden investerer 16 millioner DKK i Billetto ApS (skalering)
- 2013 Billetto ApS ekspanderer til Stockholm, Oslo og London (skalering)
- 2014 Billetto ApS er Danmarks største koncert- og event markedsplads målt på antallet af events (skalering)

4.2.5.6 Læring fra Billetto ApS

Medstifter i Billetto ApS, Henrik Teisbæk, gør opmærksom på især to områder, hvor den digitale branche og ikke mindst arketyperen ”Webshops” er udfordret, og hvor der er gode muligheder for at styrke arketyperens særlige karakter:

- **Nye digitale rollemodeller**

Inden for det digitale område er der særlig meget brug for kreativitet og innovation fra en underskov af nye iværksættere. Henrik Teisbæk påpeger, at det er vigtigt, at der eksisterer tilstrækkeligt med rollemodeller, der kan være med til at inspirere de unge til at springe ud som iværksættere. I eksempelvis Sverige og Finland har en række succesfulde digitale iværksættere været med til at inspirere en ny generation af unge til at prøve kræfter med digitalt iværksætteri.

”Jeg tror én af grundene til at der ikke er flere iværksættere, er at folk er bange for at fejle. Vi mangler i Danmark en kultur for at respektere folk der tør fejle. I USA er folk stolte over de projekter de er fejlet med”.

- Henrik Teisbæk, Medstifter, Billetto ApS

- **Danskere er bange for at fejle**

Et andet vigtigt element af at være iværksætter, og ikke mindst digital iværksætter, hvor man relativt hurtigt kan afprøve sine ideer og lære af sine erfaringer. Iværksættere skal turde prøve og være villige til at lære af deres fejl.

Ydermere peger casen på yderligere læring for arketyperen webshoppen:

- **Webshoppen kræver megen kapital**

På grund af sin vægt på salg og markedsføring synes arketyperen ”Webshoppen” at kræve megen kapital, og det kan være et problem for mange virksomheder i Danmark, hvor ideerne ofte er mere drevende for vækst og udvikling end adgang til store mængder kapital. Og konkurrencen er hård – eksempelvis er konkurrencen inden for beklædningsområdet hård, og langt de fleste aktører på markedet, som Zalando og Yoox.com, er allerede milliardforetagender, der har råd til at investere massivt i nye kunder. Billetto ApS befinder sig på et mindre marked for micro-event billetter, men selv her er der behov for megen kapital, hvilket kapitaltilførslen fra Vækstfonden og en yderligere kapitalrunde på vej vidner om.

- **De dygtigste medarbejdere.**
Også inden for arketyperne ”Webshoppen” er der behov for de dygtigste medarbejdere. For Billetto ApS for eksempel er det vigtigt, udover digitale udviklere, at finde frem til de medarbejdere, der kender de rigtige arrangementer, de rigtige folk og formår at sprede budskabet.
- **Datadrevne forretningsmodeller har potentiale for arketyperne ”webshoppen”.**
Endelig er der store muligheder for arketyperne ”Webshoppen” forbundet med datadrevne forretningsmodeller. Dette gør sig ikke mindst gældende for Billetto ApS. Koncerter og events er sociale begivenheder, og ved at pege på, at ”dine venner deltager i dette arrangement”, er der betydelig værdi at hente. Konceptet kender man blandt andet fra Amazon med eksempelvis ”Folk der købte denne bog købte også...”

Kilder:

Interview med medstifter Henrik Teisbæk.

Virksomhedsdatabasen www.proff.dk

www.billetto.dk

www.businessweek.com

<http://borsen.dk/soegning.html?query=organisationer:%22V%20E6kstfonden%22>

4.3 DEN DIGITALE PRODUCENT

Den digitale producent producerer fysiske produkter, som udvides med digitale løsninger – det gælder både inden for B2C og B2B. Fremtiden vil blive mere digitaliseret, og der vil være flere produkter, som vil have tilknyttede apps og/eller cloud-services, der kan opsamle, indsamle, analysere og dele distribueret data, også kaldet IoT (Internet of Things). De traditionelle fysiske produkter transformeres således til intelligente, sensoriske og forbundne produkter med både fysiske og digitale brugerflader.

Kim Normann Andersen & Jan Damsgaard fremhæver, at denne arketype omfatter et forholdsvis udækket område, men et område, der kan skabe helt nye muligheder og være et paradigmeskifte, som kan medføre, at mange nye virksomheder vil entrere markedet for digitale løsninger. En af driverne bag transformationen fra de rent fysiske produkter til digitaliserede fysiske produkter er at målrette oplevelsen for brugeren og skræddersy produktet, så det passer til den enkelte brugers adfærd og behov. Eksempelvis har Grundfos startet Grundfos Connect med en ambition om at digitalisere deres fysiske produktportefølje gennem brugerdreven innovation.

Et kendt internationalt eksempel på en digital producent er den amerikanske termostatproducent Nest, som kobler termostaten til internettet og dermed registrerer og lærer af beboernes vaner. I Danmark er man ikke kommet så langt, men Danfoss og Grundfos er typiske eksempler på virksomheder, som arbejder med intelligent digital styring. Mange af de digitale producenter er virksomheder, som i forvejen har opbygget deres forretning omkring produktion og salg af fysiske varer, men som siden hen har digitaliseret dem. Andre kendte eksempler på store digitale producenter, som har omstillet sig fra at være en fysisk producent til digital producent, inkluderer desuden virksomheder som Bosch, Nike, Lauritz Knudsen, Grundfos, GN Resound og Danfoss. Til denne analyse har vi interviewet Grundfos Connect som et eksempel på en stor etableret virksomhed, der gentænker deres fysiske produkter digitalt. For Grundfos Connect har transformationen fra at være en producent af rene fysiske produkter hen i retningen af mere digitaliserede ydelser krævet en intern omstillingsproces, hvor organisationen og sammensætningen af medarbejdere og kompetencer i højere grad er gearret til den nye produktions- og arbejdsform. De mulige barrierer opstår i en sådan omstillingsproces internt i organisationen og handler i mindre grad om eksterne forhold som eksempelvis at finde interesserede og relevante investorer.

For arketypen den digitale producent er der også en underskov af nye virksomheder, der de seneste år er trådt ind på markedet som digitale producenter, og som allerede fra starten af tænker i at integrere fysiske produkter med digitale løsninger. Eksempler på det er Eye Tribe, Kompan og iZettle samt Leikr og Robocat, som vi har interviewet til denne analyse som eksempler på start-up virksomheder, der fra starten har tænkt det fysiske produkt sammen med det digitale. Deres vækstrejse fra markedsmodning til vækst og skalering illustrerer mange af de barrierer og muligheder, som er særlige for den digitale producent. Derfor bygger arketypen den digitale producent især på dem. Da de begge er start-up virksomheder, er det især udviklings- og markedsmodningsfasen, hvor analysens vægt er.

4.3.1 Udvikling og markedsmodning

Der er et stort forretningsmæssigt potentiale for den digitale producent, men også nogle særlige udviklings-træk, muligheder og barrierer, som den digitale producent allerede i opstartsfasen må forholde sig til. Det

handler især om, at udviklingen af digitaliserede fysiske produkter tager lang tid og er ressourcekrævende. Opstartsomkostningerne er høje, og man går derfor ikke bare i gang med at udvikle et nyt digitalt produkt. Der er en lang række centrale spørgsmål og forudsætninger, som skal vurderes og afklares tidligt i udviklingsfasen. Eksempelvis er det centralt at få klarlagt, hvordan produktet gennem digitalisering kan tilføre øget værdi for brugeren, da det ofte vil være en central driver bag udviklingen, at løsningerne er tilpasset brugernes behov og adfærd.

De massive omkostninger gør, at barren for at entrere markedet som digital producent er høj, og markedet er derfor på nuværende tidspunkt især domineret af de store etablerede virksomheder. Dog er der en række mindre opstartsvirksomheder på området, som har set muligheder på dette marked og bygger deres forretningsmodel omkring at udvikle et produkt, som allerede fra starten har integreret det fysiske produkt med digitale løsninger.

I markedsmodningsfasen skal produktet tilvænses markedet, opfylde testkrav og godkendes, og det vil typisk også være her, at produktet skal patenteres for at sikre rettighederne. Da det typisk er etablerede virksomheder, vil de ofte have en veludviklet procedure for markedsmodning af deres produkter, mens det typisk vil være mere krævende for en start-up virksomhed, at skulle imødekomme internationale krav og regler samt at udtage patenter på deres produkt. Det fik eksempelvis Robocat til at vælge at udvikle et audio jack, fordi det er et produktområde, som ikke er så reguleret som bluetooth, som Robocat også overvejede at bruge.

For en start-up virksomhed vil det herudover være vanskeligt at finde investorer, som vil investere i at få produktet på markedet, da udviklingen ofte er tidskrævende, og der derfor er en risiko for, at der er kommet flere spillere på markedet og derved øget konkurrence, når produktet kommer ud på markedet. Dog har den digitale producent en mulighed via crowdfunding for hurtigt at få afprøvet sit produkt på markedet og dermed hurtigt generere en omsætning. Både Leikr og Robocat har brugt crowdfunding og har dermed fået solgt deres produkt, inden det for alvor er kommet ud på markedet.

Nedenfor er oplistet en række særlige karakteristika og barrierer for den digitale producent i udviklingsfasen:

<p>Udviklingstræk og muligheder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Drivet bag udviklingen af et nyt produkt er ofte at udvikle brugercentrerede løsninger. • Projektteamet sammensættes af medarbejdere med forskellige supplerende kompetencer. • Produktet skal testes og godkendes, før det kan introduceres på markedet. • Hvis det er et nyt produkt, vil det typisk blive patenteret. • Via crowdfunding er det en mulighed at få de første ordrer fra interesserede købere, selvom produktet endnu ikke er modent til den fulde markeds lancering.
--	--

Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> • Idé- og produktudviklingen er ofte omkostningstung og tidskrævende, da det dels kræver en høj grad af kreativitet at gentænke fysiske produkter i digitale løsninger, dels kræver mange ressourcer at integrere fysiske produkter med digitale løsninger. • For en start-up kan det være svært at finde en investor, fordi der i Danmark ikke er tradition for at investere i hardware, samtidig med at det kræver en høj risikovillighed fra investorens side, da det i udviklingsfasen stadig er usikkert, om produktet vil blive til noget. • Der er generelt mangel på udviklere, som har erfaring med at lave brugerorienteret udvikling. • Det kan være omkostningsfuldt og hårdt for likviditeten (især for start-ups) at skulle imødekomme internationale krav og regler for certificering og standardisering samt at bruge ressourcer på udtagning af patenter. • For en start-up kan det være svært at finde investorer, som vil investere i at få sat produktet på markedet. Da udviklingsprocessen er lang, kan vilkårene og efterspørgslen på markedet have ændret sig, siden udviklingen gik i gang.
----------------------------------	--

4.3.2 Vækst

I denne fase er produktet blevet modnet til markedet, og den første vækst opstår. De første betalende kunder kommer til, og der er et langsomt stigende afsætningsniveau. Det er en etableringsfase for virksomheden, hvor virksomheden fortsat arbejder i mindre skala. Den store udfordring for virksomheden er at få det logistiske apparat på plads og finde underleverandører, som kan levere til en omkostningseffektiv og konkurrencedygtig pris.

Det vil typisk også være i denne fase, at virksomheden langsomt begynder at se til udlandet og åbne salgskontorer i nye lande. Det betyder også, at der kommer nye medarbejdere til virksomheden.

Nedenfor er oplyst en række særlige karakteristika og barrierer for den digitale producent i vækstfasen:

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none"> • De første betalende kunder kommer til • Etablering af nye kontorer i udlandet – nye medarbejdere ansættes
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> • Udfordring at finde underleverandører, der er villige til at levere til en omkostningseffektiv pris til en mindre virksomhed, som stadig er i gang med at vækste og har en produktion i mindre skala.

4.3.3 Skalering

Salget skales, og virksomheden opnår kraftig vækst. Produktet udvikles fortsat, men er klar til at blive rullet ud til et større antal kunder i både ind- og udland. Virksomheden har gjort sig de første erfaringer med at vækste på det internationale marked og er derfor blevet gearret til at skalere. Det vil typisk være i skaleringsfasen, at virksomheden udvider sin produktportefølje med nye relaterede produkter og dermed også får en stør-

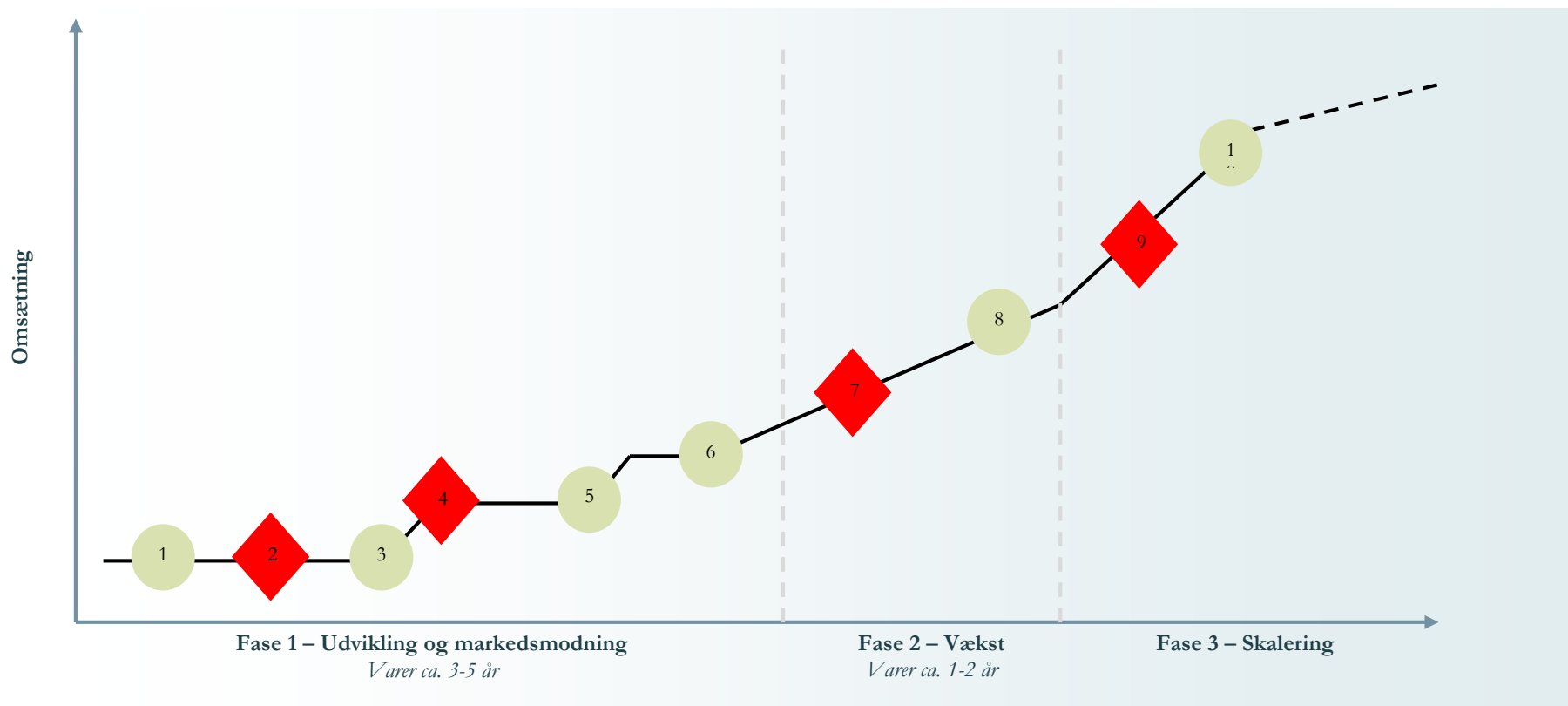
re volumen og kapacitet. Det betyder også, at virksomheden bliver en mere etableret spiller på markedet, hvilket bl.a. giver nogle omkostningsmæssige fordele hos underleverandørerne, og dermed øges profitten væsentligt.

Den kraftige vækst betyder på den anden side også, at virksomheden er organisatorisk udfordret ved at skulle omstille virksomheden, da det er svært at vækste en organisation så hurtigt, herunder at få de rette kompetencer og medarbejdere, der har erfaring med at skalere en virksomhed.

Nedenfor er oplistet en række særlige karakteristika og barrierer for den digitale producent i skaleringsfasen:

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none">• Flere kunder i både ind- og udland• Yderligere ekspansion af virksomheden, som åbner flere kontorer i udlandet og ansætter flere medarbejdere• Produktporteføljen udvides langsomt• Større skala og omkostningsmæssige fordele hos underleverandører
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none">• Udfordring at omstille virksomheden organisatorisk, da det er svært at vækste en organisation så hurtigt, herunder at finde de rette medarbejdere.

4.3.4 Grafisk fremstilling af udviklingsforløb for den digitale producent



Milepæle

- 1: Drivere er at skabe et produkt, som er intelligent og brugervenligt.
- 3: Den første seed kapitalindsprøjtning – det vil typisk være til at dække omkostningerne til at udvikle den første beta-version af produktet.
- 5: Produktet testes på markedet og af brugerne. De første ordrer giver likviditet og mulighed for at sætte produktet i produktion.
- 6: Produktet er færdigudviklet og klar til at komme ud på markedet.
- 8: For at få adgang til et større marked, ekspanderer virksomheden til udlandet.
- 10: Produktporteføljen udvides langsomt.

Barrierer

- 2: For en start-up virksomhed er det svært at finde investorerne til hardware, da det dels kræver omfattende investeringer, dels er få danske investorer, som har erfaring med at investere i hardware.
- 4: Svært at finde nye investorer, som vil investere i at få sat produktet på markedet.
- 7: Udfordring at finde underleverandører, som kan levere til en omkostningseffektiv pris til en virksomhed, som er i gang med at vækste og stadig arbejder i mindre skala.
- 9: Organisationsmæssige udfordringer – det er ikke let at vækste en organisationen så hurtigt.

4.3.5 Casestudie af den digitale producent – Leikr

Faktaboks: Leikr

Leikr er et sportsur, som er udviklet af virksomheden Acorn Projects. Acorn Projects blev stiftet i 2011 af Lars Møller, Christian Cairo, Palle Staffeldt, Jesper Christoffersen og Nikolaj Østerbye.

I 2012-2013 fik virksomheden tilført 270.000 dollar (1,5 mio. DKK) via det amerikanske crowdfunding-site Kickstarter.com, og virksomheden kunne dermed opskalere produktionen.

Virksomheden har i dag fem ansatte. Fire på kontoret i København samt én på virksomhedens salgskontor i Silicon Valley i USA. Leikr er nået til vækstfasen og endnu ikke kommet til skalering.

Leikr er medtaget som eksempel på arketyperen den digitale producent, der er karakteriseret ved at udvikle fysiske produkter, som udvides med digitale løsninger – det gælder både inden for B2C og B2B. Fremtiden vil blive mere digitaliseret, og der vil være flere produkter, som vil have tilknyttede apps og/eller cloud-services, der kan opsamle, indsamle, analysere og dele distribueret data, også kaldet IoT (Internet of Things). De traditionelle fysiske produkter transformeres således til intelligente, sensoriske og forbundne produkter med både fysiske og digitale brugerflader.

4.3.5.1 Baggrund

Leikr er et dansk sportsur udviklet af virksomheden Acorn Projects. Leikr adskiller sig fra andre ure ved, at det ikke skal virke som et almindeligt ur, men kun skal udfylde de behov, som en løber måtte have. Med uret kan man hurtigt fange et gps-signal (30-60 sekunder)¹⁹, og der er et indbygget gps-kort, som gør, at man nemt kan finde rundt. På online-delen er uret låst til Endomondo, som er en dansk udviklet app, der gør det muligt at tracke sportspræstationer. Garmin, Polar og Timex er de store spillere på markedet for sportsure. Især Garmin har et solidt tag i markedet (90 pct. markedsandel).

I 2011 lukkede Nokia deres udviklingsafdeling i Danmark. Det betød, at ca. 1000 medarbejdere blev afskediget og skulle lede efter noget nyt at lave. Heldigvis var de ikke helt på herrernes mark, og Nokia stillede dem en række muligheder i udsigt: De kunne fx vælge at arbejde ved et andet Nokia-site, de kunne få efteruddannelse,



¹⁹ Anmeldelse af Leikr sportsuret (23. maj 2013): <http://www.kasperc.dk/2013/05/anmeldelse-leikr-gps-lobeur/>

eller de kunne få hjælp af Nokia til at starte deres egen virksomhed²⁰.

Lars Møller, som i dag er direktør for Leikr, var den oprindelige initiativtager bag Acorn Projects. I Nokia havde han arbejdet med en idé til et ur med gps, og han kunne se et potentiale i at arbejde videre med idéen sammen med de folk, han allerede kendte fra sin tid i Nokia. Han spurgte derfor de andre, om de ville være med til at lave et nyt sportsur. Christiano Cairo, der i dag er den anden direktør i Leikr, var dengang bosat i San Diego i USA, men han besluttede sig for at flytte tilbage til Danmark for at være med til at starte den nye virksomhed op. I alt endte de med at være en stab på fem personer, som alle havde været tidligere ansatte i Nokia.

4.3.5.2 Markedsmodning

De fem stiftere benyttede sig af den start-up-støtte, som Nokia stillede til rådighed. Herudover fik de adgang til de tidligere Nokia-bygninger og dermed også et kontorfællesskab, som gav dem mulighed for at sparre med andre iværksættere. Christiano Cairo synes generelt, at det er positivt, at der i Danmark er et tæt iværksættermiljø, hvor man hjælper hinanden:

"Man introduceres relativt hurtigt for de andre iværksættere og får derigennem mulighed for at kunne dele erfaringer og viden på tværs. Der er en høj grad af synergi".

Støtten fra Nokia gjorde det nemmere at overvinde de høje barrierer, der er ved at komme ind på hardware-markedet. Nokias ordning betød, at de fik udbetalt løn det første halve år og fik roen til at undersøge, om der overhovedet var et markeds-mæssigt og teknologisk potentiale for at lancere et nyt sportsur.²¹

Første barriere: Jagten på risikovillig kapital

For at udviklingen af produktet for alvor kunne gå i gang, var det essentielt, at Acorn Projects kunne rejse den nødvendige kapital og finde investorer. Det viste sig at være svært at overbevise investorerne om at investere i hardware. En af grundene er ifølge Christiano Cairo, at det kræver flere ressourcer og penge at udvikle et fysisk produkt end eksempelvis et stykke software.

I deres jagt på kapital erfarede Acorn Projects relativt hurtigt, at der var mange investorer, som var tilbageholdende og gav afslag. Christiano Cairo understreger, hvor vanskeligt det i starten var at rejse penge via det danske venturekapitalmarked, og at han kunne mærke, hvordan den danske kultur og iværksættertradition udgjorde en barriere for, at de kunne finde investorer, der ville tage de nødvendige risici:

"Der er en generel kulturel barriere i Danmark, der handler om, at der er en manglende forståelse og accept af at være iværksætter. Det er rigtig svært at finde folk i Danmark, der vil være med til noget og tage risici".

Den manglende interesse blandt de danske investorer betød, at Leikr i stedet for forsøgte sig i Silicon Valley for at finde amerikanske investorer, som har et ry for at være mere risikovillige. Også i iværksættermekkaet Si-

²⁰ Mandag Morgen (3. maj 2013): "Iværksætter i tryghedens slagskygge"

²¹ Mandag Morgen (3. maj 2013): "Iværksætter i tryghedens slagskygge"

lison Valley viste det sig at være en vanskelig mission at få rejst venturekapital, og det var for Christiano Cairo en kilde til frustration for ham selv og de andre stiftere:

”Vores produkt blev vel modtaget, men vi blev alligevel afvist af de amerikanske investorer, fordi vi ikke var til stede i Silicon Valley. Det var et krav fra deres side, at vi befandt os der”.

De måtte derfor droppe det amerikanske marked og trække sig tilbage til det danske venturekapitalmarked, hvor det så i begyndelsen af 2012 endelig lykkedes for dem at få en investor om bord. Det var SEED Capital, som valgte at investere i virksomheden, og dermed blev virksomheden reddet i sidste øjeblik. Det åbnede op for, at de kunne fortsætte med at videreudvikle produktet.

Anden barriere: Udviklingsprocessen går ikke helt som planlagt

Overgangen fra at have et produktionsapparat i stor skala og en fast underleverandørkæde som i en stor multinational virksomhed som Nokia til at være en lille nichepræget virksomhed gik ikke så let. For en virksomhed som Nokia var det muligt at sende de enkelte dele til produktion hos underleverandørerne, som ud fra de angivne specifikationer kunne sætte det i produktion, men for en lille start-up virksomhed skulle det vise sig at være svært at få etableret samarbejde med underleverandører. De store leverandører vil nemlig ofte ikke samarbejde med de små spillere. Herudover var det hos Acorn Projects de fem stiftere, der var ansvarlige for al kvalitetssikring, prissætning, osv. Opgaver, som tidligere blev varetaget af forskellige afdelinger hos Nokia²².

Det var en konkret barriere for udviklingen af virksomheden, at de fem stiftere selv skulle varetage alle dele af udviklingsarbejdet. Men efter en hård udviklingsproces lykkedes det alligevel at få færdigudviklet de første ure, som i efteråret 2012 var klar til at blive afprøvet.

Leikr opnår amerikansk crowdfunding

Efter et første mislykket forsøg på at entrere det amerikanske venturekapitalmarked, forsøgte Acorn Project sig i starten af 2013 igen med USA. Denne gang ikke Silicon Valley, men det amerikanske crowdfunding-site Kickstarter. På Kickstarter kan virksomheder præsentere deres produkt eller idé, hvorefter interesserede aftagere kan købe produktet, inden det er udviklet. Via Kickstarter lykkedes det at skaffe 1,5 mio. DKK (270.000 dollars), og samtidig fik de en bestilling på 800 Leikr ure, som skulle sendes til USA. Via pengene fra Kickstarter fik virksomheden forbedret likviditet og dermed også en øget international opmærksomhed og omtale af uret.

4.3.5.3 Vækst

Christiano Cairo ser i dag optimistisk på Leikr urets markedspotentiale, men han mener samtidig, at det er vigtigt ikke at have for urealistiske forventninger. Målet er, at Leikr om tre år har en markedsandel på 3-5 pct. Ifølge Christiano Cairo er det vigtigt, at Leikr ikke udvander sig selv som brand og derfor heller ikke har en for aggressiv og bred markedsstrategi, men mere forsigtigt starter med at komme ind på nærmarkederne og herefter på sigt sælger på de fjernere markeder som eksempelvis USA.

²² Mandag Morgen (3. maj 2013): ”Iværksætter i tryghedens slagskygge”

I dag er Acorn Projects blevet helt uafhængig af Nokia og er flyttet fra de gamle lokaler i Sydhavnen til Glostrup, hvor de har egen produktion.

4.3.5.4 Tidslinje

- 2011
 - Acorn Projects starter op, og de fem stiftere samles i Nokias nu lukkede kontor.
 - Jagten på risikovillig kapital indledes – først i Danmark og herefter i USA. Det viser sig at være en stor udfordring at finde risikovillige investorer.
- 2012
 - SEED Capital investerer i virksomheden.
 - Udviklingsprocessen gennemføres, omend med visse forsinkelser og udfordringer.
 - De første funktionsdygtige ure lanceres.
- 2013
 - Leikr henter 1,5 mio. kr. via crowdfunding-sitet Kickstarter.
- 2014
 - Acorn Projects flytter ind i nye lokaler i Glostrup.

4.3.5.5 Læring fra Leikr

Christiano Cairo fra Acorn Projects er af den klare overbevisning, at det generelt er svært at være start-up virksomhed i Danmark. Det skyldes først og fremmest kulturen, som ikke er gearret til iværksætteri. Han mener, at der i Danmark er en udpræget lønmodtagerkultur med en lav grad af risikovillighed. Det gælder både for investorer, som er tilbageholdende med at investere i start-up virksomheder, der ikke umiddelbart genererer afkast, men også arbejdstagere, som foretrækker at være i en fast stilling i en stor etableret virksomhed frem for en iværksættervirksomhed. Nedenfor er listet en række af de læringspunkter, som kan udledes af interviewet med Christiano Cairo:

- **Give mere kapital til start-up virksomheder i opstartsfasen:**
Christiano Cairo mener, at den kulturelle udfordring i Danmark kan løses ved, at der gives et større incitament til at starte nye virksomheder op, og ved at staten giver flere midler til start-up virksomheder.
- **Øge fleksibiliteten for start-up virksomheder, så det er mindre bureaukratisk:**
Christiano Cairo har oplevet, at der stilles høje krav ift. formalia i det offentlige system, når der eksempelvis skal søges om at få finansiering hos en af de offentligt støttede venturekapitalfonde. Han mener derfor, at der er behov for at øge fleksibiliteten og simplificere systemet, så det er nemmere og mere gennemskueligt for virksomhederne.

Kilder:

Interview med Christiano Cairo, Acorn Projects

Mandag Morgen (3. maj 2013): Iværksætter i tryghedens slagskygge

Anmeldelse af Leikr sportsuret (23. maj 2013): <http://www.kasperc.dk/2013/05/anmeldelse-leikr-gps-lobeur/>

4.4 SOFTWAREPRODUCENTEN

Softwareproducenten udvikler software, der sælges til virksomheder og/eller private på licens. Dvs. man køber ikke selve produktet og får eksklusive rettigheder til det, men retten til at bruge det. En ret som også kan købes af andre.

Det er desuden karakteristisk for softwareløsninger, at der er høj skalerbarhed samt lave marginalomkostninger, fordi det samme produkt kan sælges igen og igen via licenser. Særligt hvis distribution og opdateringer kan ske over nettet og ikke behøver ske via fysiske butikker eller forsendelser, er der høj skalerbarhed. Det muliggør også en hurtig og global udrulning af software med lave marginalomkostninger, hvis man ikke behøver lokale kontorer eller butikker, der sælger softwaren.

Softwareproducenter tæller da også nogle af de allerstørste succeser på det digitale område. Eksempler på virksomheder inkluderer virksomheder som Microsoft, Oracle, SAP, Rovio Entertainment (Angry Birds), Supercell, King Digital Entertainment, Mojang, Enalyzer, Simcorp, Tradeshift, IO Interactive og KMD. Til dette projekt har vi interviewet Zendesk, Podio, Queue-IT, NNIT, Alfapeople, Avoltus, CBTec og Dice.

Softwareproducenten opstod med computeren, og længe inden internettet så dagens lys. Modsat de andre arketyper, der ikke ville være opstået uden internettet og/eller smarttelefonen, så kan softwareproducenten eksistere uden internet og smarttelefoner. Danmark har tidligere haft en række meget store succeser på dette område som Navision, Damgaard Data og Columbus IT, og senest er Zendesk blevet børsnoteret i USA. Rækken af succesvirksomheder understøtter pointen fra kapitel 3, om at vi i Danmark er bedst til B2B.

Kim Normann Andersen & Jan Damsgaard påpeger i deres beskrivelse af softwareproducenten, at der er en tendens til, at softwareproducenter skifter arketype væk fra softwareproducenten, der sælger en løsning på licens til den digitale platformbygger, hvor forretningsmodellen er at give nogle fri adgang til løsningen mod at tage penge fra andre for adgang til den første gruppe. Det kan være fordelagtigt netop på grund af den høje skalerbarhed og de lave marginalomkostninger. Således kan en stor gruppe brugere i teorien gives adgang til produktet gratis, uden at det belaster produktionsomkostninger væsentligt, og et stort antal brugere kan generere indtægter via tredjepart, der er højere, end licensindtægterne ville have været. Google kunne i princippet sælge adgang til deres søgemaskine på licensbasis, men har i stedet valgt at give folk gratis adgang til søgemaskinen og opkræve penge for annoncører, hvis brugerne klikker på deres reklamer (se mere om den digitale platformbygger nedenfor).

En gennemgang af forretningsmodellen for de softwareproducenter, der er interviewet til dette projekt, viser, at der findes flere forretningsmodeller end blot licensmodellen blandt softwareproducenter. Det gælder fx AVOLTUS og CBTec, der laver specialiserede softwareløsninger, hvor kunden i stedet for at betale licens betaler for den løsning, de køber, og som de erhverver sig retten til. For den finske softwareproducent er det et bevidst valg ikke at sælge løsninger på licens:

“We offer an alternative business model to licensed-based software. It’s a very challenging environment but our goal is to expand in Finland. The people have assumptions that it’s an expensive way to do tailor made software solutions. Our solutions are internet based. It’s a very elegant way to build programs and solutions, and they are easy to use”.

Erkki Innola, Avoltus

Queue-it er også en anelse anderledes, idet de sælger deres løsning på abonnementsbasis og ikke som licens. Denne form minder dog om modellen med licensbetaling, idet mange betaler for retten til at bruge den samme løsning. NNIT, der bl.a. udvikler og drifter it-systemer, og Alfapeople, der rådgiver og implementerer it-systemer, sælger og implementerer fortrinsvis tredjepartssoftware – de udvikler dog også deres eget software – men sælger ikke deres løsninger eller rådgivning på licens. I forlængelse af dette kan man diskutere, om NNIT og Alfapeople er digitale virksomheder. Hvis ikke de defineres som digitale virksomheder, er der dog en stor industri, hvor Danmark har en række succesfulde virksomheder, der udelukkes. Samlet er det således fem ud af otte virksomheder, der ikke passer entydigt på definitionen af en softwareproducent, da de ikke sælger deres løsninger på licens.

4.4.1 Udvikling og markedsmodning

Flere af virksomhederne fremhæver, at det er vigtigt at få udviklet virksomheden og produktet hurtigt, da konkurrencen på softwaremarkedet er stor, og udviklingen går meget hurtigt. Det gælder særligt de unge virksomheder, der er på vej med nye løsninger. I forhold til fx de digitale købmænd og digitale producenter er der en væsentlig forskel, i og med at softwareproducenten ikke har et fysisk produkt, der adskiller dem fra konkurrenten og giver dem en konkurrencefordel, som de blot bygger videre på og udvider. Softwareproducenten har kun deres software.

Da tid er en meget vigtig faktor, kunne man forestille sig, at de succesfulde virksomheder får tilført en stor mængde kapital tidligt, der giver virksomhederne mulighed for at udvikle produktet hurtigt. Det er imidlertid ikke tilfældet for de virksomheder, vi har interviewet i produkt- og markedsmodningsfasen. Både Queue-it, Podio og Zendesk har selv finansieret opstarten, og Zendesk og Queue-it har klaret sig ved at udføre konsulentarbejde ved siden af udviklingen af deres virksomhed.

Alle tre virksomheder har søgt finansiering tidligt i forløbet, men har valgt at bootstrappe og opbygge virksomhedens værdi, inden de fik investorer med ombord. Zendesk blev startet lige inden finanskrisen og på et tidspunkt, hvor der blev foretaget meget få nye investeringer i Danmark, og Queue-IT og Podio er kritiske over for de statslige finansieringsordninger, som de oplever som bureaukratiske og med for stor fokus på administration og udvikling af forretningsplaner, der alligevel aldrig holder. Det tager ifølge dem vigtig tid væk fra produktudvikling. De besluttede derfor at undlade at tage imod en investering, så de kunne fokusere alle deres kræfter på produktudvikling.

Udviklingsfasen for softwareproducenterne er forholdsvis kort, da det som nævnt gælder om at komme ud på markedet hurtigt. Det gælder særligt for virksomheder som Zendesk og Podio, der kommer med et nyt produkt, som der kan være konkurrenter, der også arbejder på at udvikle. Sammenlignet med fx app opfinderen vil udviklingsfasen dog typisk være lidt længere, da software på licens ofte er mere kompliceret end en app.

Flere af softwareproducenterne har som nævnt påpeget, at det er en udfordring at balancere hensynet til hurtig produktudvikling og tiltrækning af kapital. Mens kapital kan give mulighed for at styrke produktudviklingen, oplever mange desuden, at det kræver store ressourcer at tiltrække kapital, hvilket fjerner fokus og ressourcer fra produktudvikling. Derfor har tre af de interviewede virksomheder selv finansieret en del af produktudviklingen og markedsmodningen af produktet. Det har været muligt, fordi man som dygtig udvikler har gode muligheder for at arbejde deltid som konsulent eller som freelancer. Kritikken fra iværksætterne ligger i forlængelse af den udfordring, der er beskrevet i kapitel 2, hvor mange digitale vækstvirksomheder oplever, at mange danske investorer fokuserer meget på forretningsplaner, hvorimod amerikanske investorer fokuserer mere på historien, iværksætternes begejstring, og om de tror på ideen.

Da mange softwareløsninger ikke kun er rettet mod et lokalt marked, men kan sælges globalt, er der potentielt store muligheder, hvis man kan udvikle et godt produkt, der rammer et behov i markedet. Hvis det fulde potentiale skal realiseres, kræver det, at virksomhederne tænker stort, hvilket kan være en udfordring for danskere, der er opdraget med janteloven og begge ben plantet solidt på jorden. Zendesk, der har rejst mere end 450 millioner kroner i risikovillig kapital og netop er blevet børsnoteret til en værdi på 3,3 milliarder, skal opnå meget kraftig vækst for at kunne forrente investeringen fra investorerne. Virksomhedens administrerende direktør, Mikkel Svane, medgiver da også, at det kan være en udfordring som dansker at tænke stort nok. Da virksomheden er lokaliseret i USA, bruger Mikkel Svane bl.a. sin bestyrelse til at sikre, at han tænker stort nok. Podio fremhæver også, at det har haft stor betydning for virksomhedens udvikling, at de fik Tommy Ahlers ind som administrerende direktør og investor.

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på produktudvikling og at komme hurtigt på markedet. • Stor konkurrence på markedet. • Det er muligt at finansiere den første fase selv, da den kan være relativt kort, og udviklere ofte kan have indtægter ved siden af. • Løsninger er skalerbare for dem der laver standardløsninger. • Der findes også virksomheder, der laver skræddersyede løsninger, der ikke kan skales og sælges på licens. • Danske virksomheder er gode til B2B.
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> • Det kræver store ressourcer at rejse finansiering • Det kan være en udfordring at tænke stort nok

4.4.2 Vækst- og skaleringsfasen

For softwareproducenten er vækst- og skaleringsfasen ofte overlappende, da softwareproducenten er karakteriseret ved høj skalerbarhed samt salg via licenser. Når først produktet er færdigudviklet, er det klar til at blive skaleret, og det vil også naturligt medføre en relativ stor vækst i omsætningen, hvis det lykkes at sælge produktet. Derved adskiller softwareproducenten sig fra fx de løsninger, hvor løsningen ofte rulles ud til så mange brugere som muligt, men hvor indtægterne først kommer senere.

En række af de interviewede cases har understøttet, at softwareproducenternes løsninger kan skaleres, og at virksomheden kan opnå kraftig vækst, når løsningen er klar til at blive rullet ud. Således nåede Queue-IT allerede i maj 2014 samme omsætning som i hele 2013, og Zendesk, der i 2009, da de flyttede til USA, kun havde de tre stiftere ansat, men som i 2013 nåede 500 ansatte og flere end 30.000 virksomheder som kunder. Zendesk forventer, at antallet af kunder vil være fordoblet om få år²³. Samtidig har virksomheden fra 2012 til 2013 haft en omsætningsfremgang på 88 procent til 72 millioner dollars.

Samtidig har Zendesk i 2012 og 2013 haft 22-24 millioner dollars i underskud, fordi de har fokuseret på omsætningsvækst frem for overskud. Zendesk fokuserer på at få kunder og en solid markedsandel, før konkurrenter kommer på markedet med lignende produkter. Først når de har nået en stor markedsandel, vil de fokusere på bundlinjen. Eksemplet viser imidlertid, at det ikke nødvendigvis er rigtigt, at marginalomkostningerne er lave. Pga. den store konkurrence er softwareproducenterne nødt til at bruge mange ressourcer på produktudvikling. Ellers ville de formentlig ikke kunne øge deres markedsandel og bibeholde deres position på markedet. Det hænger også sammen med, at det ofte er svært at patentere softwareløsninger, så virksomhederne kan ikke opnå samme beskyttede position på markedet som i andre industrier.

Derudover er der også softwareproducenter, der laver specialiserede softwareløsninger, og de kan ikke skaleres på samme måde som softwareproducenter, der laver standardløsninger. Her skal der hver gang laves en ny løsning tilpasset kundens behov.

Samtidig er det også vigtigt at påpege, at produktet for softwareproducenter som regel aldrig er færdigudviklet, men hele tiden videreudvikles og forbedres. Det er derfor på den ene side rigtigt, at løsninger kan skaleres, men der er fortsat betydelige omkostninger til videreudvikling af produktet for at sikre den fremtidige konkurrencedygtighed.

Da der som illustreret er brug for at øge antallet af medarbejdere, herunder udviklere, kraftigt i vækst- og skaleringsfasen, er der brug for at rekruttere et stort antal medarbejdere på kort tid, og de fleste softwareproducenter fremhæver, at mangel på dygtige udviklere er en barriere i denne fase. Fx har Queue-IT med 10 ansatte 7 åbne programmørstillinger, mens Podio også har åbne stillinger i København som front end engineer, senior software engineer, site reliability engineer og web developer. Zendesk, der kun har et lille kontor i Danmark, har på verdensplan flere end 70 ubesatte stillinger.

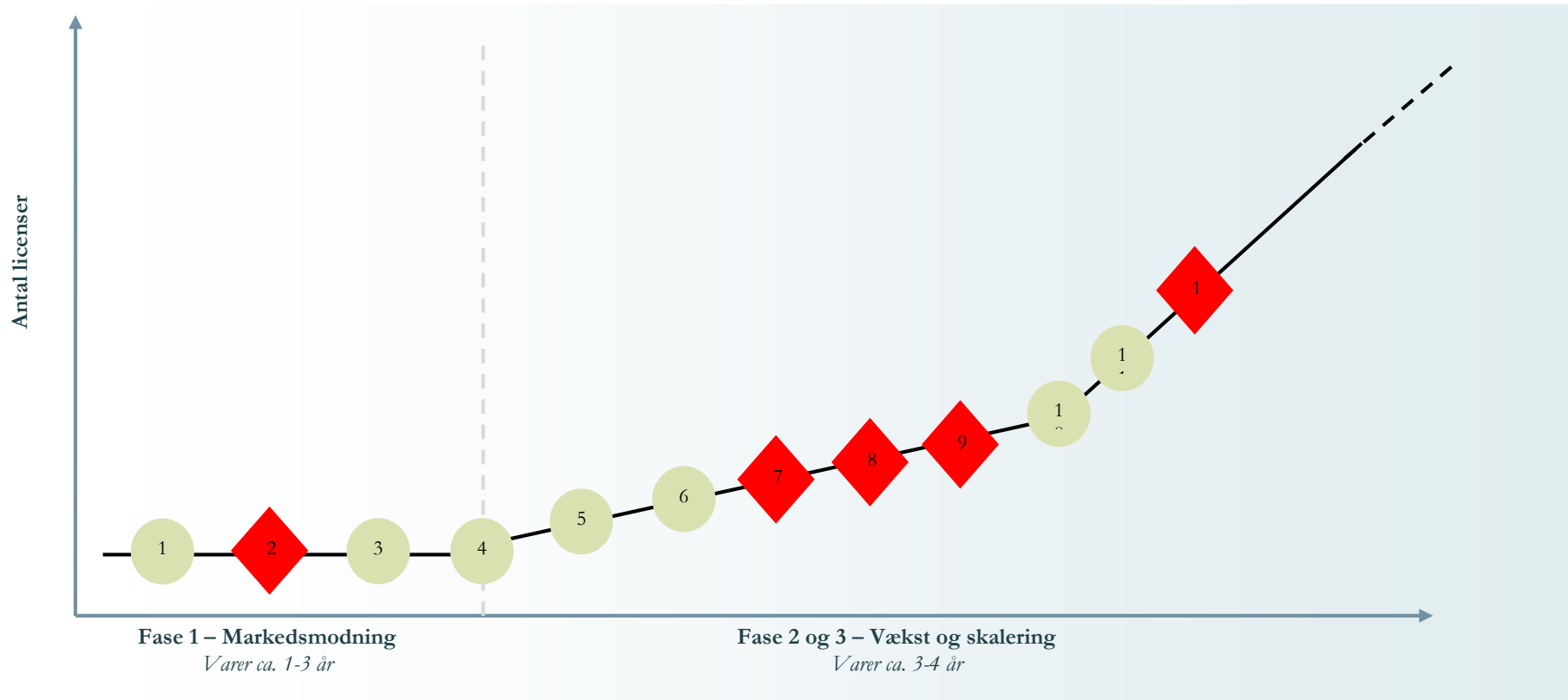
Inden for softwareproducenter har spiludviklere de seneste år tiltrukket sig betydelig opmærksomhed. Her fremhæves det, at vi trods et par pæne succeser inden for gaming ikke har samme tiltrækningskraft som gaming-miljøet i Sverige og Finland. De internationale medarbejdere vælger i stigende grad ikke kun job, men også land, og derfor er det en udfordring for virksomhederne, at København fremstår så attraktiv som Helsinki og Stockholm, hvor de dygtige udviklere ikke er bange for, hvorvidt de kan finde et andet spændende job, hvis det første ikke lige er sagen, eller hvis virksomheden ikke overlever.

Udviklingstræk og mu-	<ul style="list-style-type: none">• Løsninger er skalerbare for dem, der laver standardløsninger, og vil ofte have global appel.
------------------------------	--

²³ Berlingske Business (13. November 2013): Zendesk vil sætte sig på verden fra Silicon Valley

ligheder	<ul style="list-style-type: none"> • Potentielt interessant område for investorer, da de ofte kigger efter skalerbarhed. • Der findes også virksomheder, der laver skræddersyede løsninger, der ikke kan skaleres og sælges på licens. • Der er dog fortsat store udviklingsomkostninger til videreudvikling af produktet, da konkurrencen er hård. • Virksomheder skal hente kapital til at finansiere skalering og vækst. • Danskernes evne til at tænke helhedsorienteret kan bruges til at skabe holistiske løsninger. • En række af de største danske digitale succeser som Damgaard Data, Navision, Columbus IT, Zendesk og NNIT er softwareproducenter. • Vi har dygtige designere og udviklere.
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på udviklere er udfordring, da der skal bruges mange til at udvikle et produkt hurtigt. • Gaming-industrien er ikke så kendt i Danmark – trods succesfulde virksomheder – som i Stockholm og Finland. • Det er svært at rejse store beløb i Danmark. Både Zendesk og Trade-shift har fået betydelige beløb fra internationale investorer. • Hård konkurrence sætter krav til konstant udvikling og presser omkostninger op.

4.4.3 Grafisk fremstilling af udviklingsforløb for softwareproducenten



Milepæle

- 1: Produktudvikling startes af iværksættere fra software-industrien
- 3: Når der skal sættes fart på produktudviklingen, er det nødvendigt at få den første kapitalindsprøjtning, så løsningen kan komme på markedet hurtigt
- 4: Løsning sælges på licens. Løsningen er skalerbar, da den samme løsning kan sælges et ubegrænset antal gange
- 5: Med skalering følger indtægter, da brugerne betaler for licens
- 6: Selvom marginalomkostninger principielt er små, er udgifterne ofte store til videreudvikling af løsningen. Der er behov for yderligere kapital og arbejdskraft.
- 10: Løsningen forbedres og salget stiger
- 11: For at skalere yderligere og finde nye investorer åbner virksomheden et kontor i USA

Barrierer

- 2: Det er ressourcekrævende at rejse kapital, og nogle vælger selv at finansiere opstart, evt. via deltidsjobs ved siden af
- 7: Svært at finde investorer i Danmark, der kan investere meget store beløb
- 8: Hård konkurrence sætter krav til konstant udvikling og presser omkostninger op
- 9: Arbejdskraft bliver stor udfordring, når udvikling opskaleres
- 12: Software-løsninger har ofte globalt potentiale, men det kan være svært at tænke stort nok.

4.4.4 Casestudie af softwareproducent – Podio

Faktaboks: Podio

Podio er en online-arbejdsplatform, som blev grundlagt i starten af 2009 af Jon Froda og Anders Pollas sammen med udvikleren Andreas Haugstrup Pedersen. Dengang hed projektet Hoist. Senere i 2009 kom Kasper Hulthin med på grundlægger-teamet.

I sommeren 2010 investerede Tommy Ahlers i Podio og blev dermed administrerende direktør for virksomheden.

Virksomheden blev i 2012 købt af amerikanske Citrix for ca. 300 mio. DKK og har i dag 60 ansatte. Podio har en afdeling i San Fransisco, men størstedelen af de ansatte er på kontoret i København.

Podio er taget med som eksempel på arketyten softwareproducent. Softwareproducenten udvikler software, der sælges til virksomheder og/eller private på licens. Dvs. man køber ikke selve produktet og får eksklusive rettigheder til det, men retten til at bruge det. En ret som også kan købes af andre.

4.4.4.1 Baggrund

Virksomheden Podio, som i begyndelsen hed Hoist, startede i 2009 i et kælderrum på Vesterbro. Softwaren blev udviklet i et samarbejde mellem Jon Froda, Anders Pollas og Andreas Haugstrup Pedersen. De tre arbejdede på drømmen om at skabe en arbejdsplatform, der kunne sættes op og konfigureres af den enkelte bruger. Podios udviklede software er netop baseret på, at det er brugerne, der har magten og muligheden for at tilrettelægge platformen til at matche den enkelte virksomheds interne processer og arbejdsgange. Hele grundlaget for Podio kan siges at være en slags “Facebook for virksomheder”, hvor man som bruger selv kan bygge apps og opsætte platformen, så den passer nøjagtig til ens behov og de opgaver, man skal have løst. Der er eksempelvis mulighed for at oprette workspaces og samarbejde med specifikke grupper af mennesker eller at bruge medarbejdernetværk til at kommunikere med hele virksomheden på tværs af afdelinger og fysisk placering.

I dag er der omkring 300.000 virksomheder og organisationer over hele verden, som bruger softwaren til organisering af projekter, produktudvikling, rekruttering eller lignende arbejde. Podio blev i foråret 2012 opkøbt af amerikanske Citrix og blev dermed en del af mere end 8000 medarbejdere hos Citrix. Heraf er der i dag 60 ansatte, som udelukkende arbejder med Podios produkt.

4.4.4.2 Markedsmodning

I opstartsfasen brugte de tre stiftere meget tid på at udvikle softwaren. De havde en vision om, at de gerne ville skabe en helt ny type arbejdsplatform til det globale marked og valgte selv at finansiere den spæde opstart med en halv mio. kroner. Herudover støttede Thomas Madsen-Mygdal og Ulrik Jensen projektet med opstartskapital. Ifølge Anders Pollas stod de ved en skillevej, hvor de kunne vælge mellem at finde flere penge hos en investor eller satse på at få udviklet produktet først og derefter finde en investor. Efter at have talt med en række investorer, herunder Vækstfonden, valgte de den sidste løsning:

”Vi valgte at fokusere 100 % på at udvikle vores software. Jeg mener, at det har været helt afgørende for vores succes, at vi ikke har brugt tid på at søge penge og udvikle forretningsplaner”.

Podio havde en uformel dialog med Vækstfonden, men de fandt relativt hurtigt ud af, at de ikke skulle gå i den retning. Anders Pollas mener, at det ville have bremset virksomhedens opstart, hvis de skulle have brugt tid på at udarbejde forretningsplaner, der kunne leve op til Vækstfondens krav, som han oplevede som formalistiske og administrativt tunge. Herudover var Podio ikke nået til et sted, hvor det gav mening for dem at lave en forretningsplan:

”Udviklingen af en forretningsplan ville for os være et umuligt forsøg på at gætte på fremtiden. Vi kunne ikke formulere en forretningsplan særlig klart, og så er det jo svært at sælge den, så andre brænder for den”.

Anders Pollas har i udviklingsprocessen set det som en væsentlig barriere, at der er en manglende forståelse af, at man som digital virksomhed har behov for at rykke hurtigt, og at der ikke er tid og ressourcer til papirarbejde og bureaukrati. I Podio var der fokus på at teste og afprøve produktet ved at inddrage brugerne. In-puttene fra de første ca. 100 brugere blev således brugt til at udvikle og gennemteste produktet inden den store launch.

Software lanceres på markedet

Overgangen fra udviklingen af softwaren til den egentlige markedsmodning var glidende, og Podio havde allerede haft kontakt med sine kunder i udviklingen af produktet. Under testudgaven af Podio talte platformen både betalende og ikke-betalende brugere og havde i september 2010 over 100 betalende organisationer og 400 ikke-betalende på kundelisten. Men den officielle lancering var endnu ikke realiseret, og der lå nu et arbejde med at finde yderligere kapital til virksomheden for at videreudvikle softwaren og få rullet den ud på markedet. Et skelsættende øjeblik var, da serieiværksætter Tommy Ahlers, manden bag online-tjenesten ZYB, i 2010 valgte at investere i virksomheden og indtræde som administrerende direktør.

Tommy Ahlers' rolle var at opbygge virksomheden og bruge sin erfaring til at modne virksomheden og tiltrække investeringer. Det lykkedes i starten af 2011 at få en kapitalindsprøjtning på 22 mio. kr. fra den danske venturevirksomhed Sunstone Capital, og dermed var vejen banet for at videreudvikle platformen og lancere produktet officielt. Efterfølgende åbnede Podio en pop-up store i San Francisco, hvorfra de i 2011 lancerede softwaren. Ifølge Anders Pollas gav åbningen af et amerikansk kontor virksomheden adgang til et væsentligt større marked, hvilket øgede potentialet for at vækste og få flere kunder.

For en softwareproducent er det ellers svært at få fodfæste på markedet, som er licensdrevet, og hvor store multinationale aktører som IBM og Microsoft er dominerende. Både IBM og Microsoft har i de senere år valgt at satse på sociale samarbejdsværktøjer, men Podio, der kun har eksisteret i få år, ser sig selv som langt mere erfaren end konkurrenterne. Det tilskrives især det forhold, at Podio har haft en brugerdrevet udviklingsproces, hvor den viden, der er indlejret i Podio, bygger på erfaring med, hvordan folk verden over arbejder med platformen²⁴.

²⁴ Version2 (23. oktober 2012): <http://www.version2.dk/artikel/dansk-podio-stifter-ibm-salesforce-og-microsoft-er-end-ikke-i-naerheden-af-os-48447>

Podio rekrutterer primært udenlandsk arbejdskraft

For Podio har det været en generel udfordring at finde den rette arbejdskraft. Det skyldes kombinationen af stor international efterspørgsel på it-udviklere og generel global mangel på dygtige udviklere. Fra starten af har Podios rekrutteringsstrategi været at ansætte internationalt for at få de rette udviklere, og Podio har derfor primært rent engelsktalende medarbejdere på kontoret i København, selvom Anders Pollas' vurdering er, at det siden Podios opstart i 2009 er blevet nemmere at få fat i dygtige danske udviklere.

I forhold til at tiltrække udenlandsk arbejdskraft til Danmark har det ikke været en markant udfordring for Podio, og Anders Pollas er af den opfattelse, at selvom der har været nogle lidt bøvlende visumregler, er det egentlig ikke her, at den største barriere ligger. Det har i højere grad været de generelt høje leveomkostninger i København og boligmangel, som har været udfordringer.

4.4.4.3 Vækst og skalering

Efter lanceringen er udviklingen gået hurtigt for Podio, som i dag har omkring 300.000 virksomheder og organisationer over hele verden, der bruger softwaren til organisering af projekter, produktudvikling, rekruttering eller lignende arbejde. Det skyldes ikke mindst, at Podio i 2012 blev opkøbt af Citrix for et trecifret millionbeløb. Med Citrix i baghånden har Podio hurtigt kunnet peppe deres software op med ny funktionalitet i form af en videochat. En funktion, som ellers ville have krævet mange måneders arbejde, hvis Podio alene skulle have udviklet det med de otte udviklere, der er ansat i København. Salget af Podio til Citrix har derfor betydet, at virksomheden har fået tilført kompetencer og knowhow, som ellers ville være svært at skaffe.

4.4.4.4 Tidslinje

- 2009:
 - Podio starter op med de tre stiftere.
 - Thomas Madsen-Mygdahl og Ulrik Jensen støtter projektet med opstartskapital.
- 2010:
 - Tommy Ahlers investerer i virksomheden og bliver dermed administrerende direktør.
 - Podio har 100 betalende organisationer og 400 ikke-betalende organisationer på kundelisten.
- 2011:
 - Sunstone Capital investerer 22 mio. kr. i Podio.
 - Podio åbner kontor i San Francisco.
- 2012:
 - Podio opkøbes af Citrix for et trecifret million beløb.

4.4.4.5 Læring fra Podio

- **Der er behov for en kulturændring i Danmark**
Anders Pollas mener, at der i Danmark er en kultur om, at hvis man skal starte noget op, skal det blive en succes. Det afholder mange fra at gøre noget, hvis succeskriteriet er, at man skal skabe en milliardsucces. Det ville muligvis hjælpe, hvis barren blev sat lidt lavere og, at det blev mere acceptabelt, at man ikke får skabt det nye Angry Bird.

- **Bedre skatteforhold for start-up virksomheder:**

Anders Pollas vurderer, at skatteforholdene for start-ups ikke i tilstrækkelig grad tager hensyn til, at den økonomiske situation for en nystartet virksomhed er usikker og, at man som iværksætter tager en stor risiko. Der er derfor behov for et skattesystem, der er indrettet mere fleksibelt for iværksættere.

Kilder:

Interview med Anders Pollas, Podio

Version2 (23. oktober 2012): <http://www.version2.dk/artikel/dansk-podio-stifter-ibm-salesforce-og-microsoft-er-end-ikke-i-naerheden-af-os-48447>

4.5 DEN DIGITALE PLATFORMSBYgger

I Normann Andersen og Damsgaards analysemodel til segmentering af digitale virksomheder beskrives den digitale platformsbuylger som en virksomhed, der skaber sin egen digitale platform på internettet. Endvidere udnytter den digitale platformsbuylger skalerbarheden og lave marginalomkostninger til at forære sine tjenester til en gruppe brugere for derefter at kræve betaling fra en anden gruppe brugere for adgangen til den første gruppe. Der kan være adskillige grupper af brugere. Det bedst kendte eksempel er Googles søgemaskine, hvor brugerne ikke betaler for at benytte tjenesten (få søgeresultaterne), men annoncører betaler for at få lov til at vise deres reklamer til brugerne. Andersen og Damsgaard beskriver denne model som den mest populære og succesfulde på internettet i dag.²⁵

Der er en meget stor intern forskel på digitale platformsbuylger virksomheder, hvilket understreges af de to professorers valg af illustrative eksempler på populationen, der internationalt spænder over Apple's App store, Android Play, Google, Ebay, Groupon og LinkedIn. I Danmark nævnes DBA, Dating.dk, MobilePay, Swipp, Paa, Sweetdeal, Momondo og Groupcare.

Ifølge Andersen og Damsgaard skaber den digitale platformsbuylger værdi for en gruppe brugere ved at tilbyde en tjeneste gratis, hvorefter den digitale platformsbuylger sælger adgangen til den første gruppe af brugere videre til en anden gruppe – gerne annoncører - som finder den første gruppe attraktiv. Den digitale platformsbuylger stræber efter at opbygge tætte relationer til sine brugere, og det kan være forbundet med stort besvær at skifte til en konkurrerende platform. Brugere findes over hele verdenen. Ved lanceringen af platformen er der ingen indtægter, men hvis det lykkes at blive dominerende inden for sit forretningsområde, kan indtjeningen være meget høj. Der er store omkostninger forbundet med konstant udvikling af platformen.

Blandt de virksomheder, som er blevet interviewet i forbindelse med tilblivelsen af denne rapport, er der - i tråd med beskrivelsen fra de to professorer - flest virksomheder, der vælger at forære sine ydelser til brugerne og efterfølgende kræver betaling fra en anden gruppe brugere for adgangen til den første gruppe. Trendsales, Better Collective, Just Eat, Sweetdeal, Momondo og Adform forærer alle deres ydelser til brugere for at kræve betaling af en anden gruppe for adgangen til disse. Dog passer fire virksomheder ikke til denne karakteristik. Eksempelvis er Fitbay lidt særpræget, da virksomheden efter amerikansk mønster - og ligesom det ses for app opfindere - har valgt at satse på en solid brugerbase, førend virksomheden sætter sig fast på en forretningsmodel. Mosaiqq er stadigvæk i udviklingsfasen og har endnu ikke valgt en forretningsmodel, mens GoMore har valgt at bygge sin forretning op på en gebyrmodel, og Soonr sælger deres cloud-løsning på licenser.

Meget tyder på, at den enkelte digitale platformsbuylgers branchetilhørsforhold spiller en stor rolle for, hvordan platformsbuylgeren opbygger sin forretning. Blandt andet er det inden for gambling og beklædningsområdet relativt smertefrit at skifte til en konkurrerende platform, hvilket kan være forbundet med større besvær inden for andre brancher.

²⁵ Andersen, Kim Normann og Jan Damsgaard, Department of IT Management, CBS (2014): "Analysemodel til segmentering af digitale virksomheder"

4.5.1 Udviklings- og markedsmodningsfase

Som tidligere nævnt er den digitale platformsbygger en meget bred arketype, der spænder over en lang række vidt forskellige virksomheder fra Google med små 50.000 ansatte til Fitbay med otte ansatte. Samtidig findes der inden for denne kategori virksomheder som Better Collective og Adform, der bootstrapper sig igennem de første år, og virksomheder som Sweetdeal og Fitbay, der fra starten har større virksomheder eller kapitalfonde i ryggen og derfor ikke har de samme kapitaludfordringer som eksempelvis de bootstrappende virksomheder. Den meget store varians i størrelsen på de enkelte virksomheder inden for denne arketype vurderes at have lige så stor betydning for, hvordan de forskellige udviklingstrin forløber som selve arketypen.

For den digitale platformsbygger er udviklingsfasen karakteriseret ved, at ideen præsenteres som prototype eller som en første færdig hjemmeside. Traditionelt har back end og front end programmører været en vigtig del af udviklingsfasen for den digitale platformsbygger, men de senere års teknologiske udvikling, ikke mindst værktøjer som open source værktøjet WordPress, har gjort det muligt for flere platformsbyggere at opbygge nye digitale platforme uden omfattende teknisk viden. De nye teknologier har yderligere betydet, at der inden for denne arketype er relativt lave udviklingsomkostninger. Når den digitale platformsbygger har udviklet et nogenlunde færdigt produkt, vælger langt de fleste digitale platformsbyggere at sætte deres produkt på markedet for efterfølgende løbende at udvikle på deres platforme. Videreudvikling af platformen sammen med løbende markedsføring af platformen er meget markante udgifter for den digitale platformsbygger.

4.5.1.1 Markedsmodningsfasen

Efter at den digitale platformsbygger er kommet på markedet, starter en lang proces med at få en fast position på markedet, sådan at man kan få tilstrækkeligt med brugere til sin platform, til at man kan være interessant for mulige annoncører eller andre, der har interesse i platformens brugere. I denne fase er det markedsføring, der er det afgørende for langt de fleste platforme. Især de platforme, der bootstrapper og derfor har brug for opmærksomhed for at få en plads i markedet og danne fundamentet for at generere indtægter.

De foretrukne markedsføringsværktøjer i markedsmodningsfasen var tidligere ofte viral markedsføring, men nu i meget høj grad SEO optimering og i mindre grad Search Engine Marketing (SEM). I denne fase begynder mange digitale platformsbyggere at lave affiliate deals eller komme bannerreklamer ind på deres platforme. Eksempelvis havde Better Collective og Fitbay allerede i denne fase aftaler med leverandører, der gav virksomhederne en indtægt, når brugerne klikkede videre på annoncørernes links. Andre virksomheder er større og har kapital i ryggen og er mindre tilbøjelige til at lægge sig fast på en forretningsmodel på dette tidlige tidspunkt.

Efterhånden som den digitale platform udvikles, bliver behovet for back end og front end programmører større, da kravene bliver større til design og hosting i takt med det stigende antal brugere. Derved bliver kapitalbehovet også større, og der er blandt de interviewede virksomheder flere eksempler på, at Business Angels – særligt succesfulde iværksættere inden for platformsområdet – tilfører digitale platformsbyggere kapital.

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none">• En eller få iværksættere• Meget stor forskel inden for kategori – Google og Better Collective.• Relativt ”lave” udviklingsomkostninger i starten
-------------------------------------	--

	(men varierer meget inden for arketypen) <ul style="list-style-type: none">• Mange virksomheder ”Bootstrapper”• Mange vælger brugere før omsætning, men det varierer
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none">• Mangel på gode udviklere• Tekniske udfordringer som design, serverplads etc. Samtidig er markedsføring vigtigt allerede i denne fase (særligt SEO).

4.5.2 Vækst

I vækstfasen bliver betydningen af markedsføring endnu større. Hvor markedsmodningsfasen var med til at skabe kendskab til den digitale platformsbyggers produkt, er vækstfasen den fase, hvor platformene skaffer tilstrækkeligt med brugere til at drive deres forretning og ofte begynder at fokusere mere på indtægtssiden. Især SEO bliver en stadigt mere afgørende del af de digitale platformsbyggers vækst. Hvad enten virksomheden fokuserer lokalt, regionalt eller globalt, er især Google et afgørende markedsføringsværktøj for de digitale platformsbyggers fremdrift. I denne periode intensiveres også andre markedsføringsindsatser ikke mindst Adwords og traditionelle reklamer i forskellige medier. Den øgede fokusering på markedsføring betyder, at mange digitale platformsbyggere i vækstfasen begynder at efterspørge markedsførings- og særligt SEO eksperter.

Et andet område, hvor der i vækstfasen investeres yderligere, er design og usability af platformene. Ud over vedligeholdelse og udbygning af platformene dækker dette felt blandt andet investering i usability, der skal sikre, at brugerne er fortrolige med platformen, samt udbygning af platformens design, så flere brugere benytter platformenes ydelser og for eksempel trykker på reklamer eller benytter affiliate links. Alt sammen for at forbedre værdien af platformens trafik (konvertering). Ydermere investeres der en del ressourcer i at strukturere bruger- og trafikdata på en sådan måde, at den kan benyttes kommercielt til at forbedre platformens performance eller sælges videre. Den øgede fokusering på brugerværdi og data - samt et generelt stigende pres på de digitale platforme grundet et øget antal besøgende på de digitale platforme - betyder, at behovet for såvel back end som front end programmører tager til i denne periode.

I vækstfasen vælger en del af de digitale platformsbyggere at entrere nye markeder. For mange platforme sker denne første introduktion på nye markeder ved at oversætte platformen til nye sprog og begynde at tilpasse platformen til nye markeder. En del af de digitale platformsbyggere, der i vækstfasen entrerer nye markeder, begynder i denne fase at efterspørge udenlandske marketing managers enten i Danmark eller på de lokale markeder.

Det øgede fokus på markedsføring, usability og ekspansion til nye markeder betyder yderligere, at den digitale platformsbygger i denne periode oplever et øget behov for kapital. Nogle af de interviewede virksomheder, ikke mindst Better Collective og til dels Trendsales, er i stand til at generere tilstrækkeligt med indtægter til at kunne finansiere det øgede kapitalbehov, mens andre som for eksempel Fitbay.com og GoMore er nødsaget

til at søge yderligere kapital i markedet, hvilket oftest hentes fra Business Angels. Selvom flest af de interviewede digitale platformsbuiggere henter kapital uden for landets grænser, findes der inden for arketypen den digitale platformsbuigger især en gruppe af meget succesfulde danske iværksættere, der geninvesterer en del af deres opsparede kapital fra egne succesfulde platformsprojekter i andre lovende digitale platformsprojekter.

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none"> • SEO • Kapitaltilførsel til teknik og ikke mindst markedsføring • Eventuelle indtægter geninvesteres i nye markeder og forbedringer.
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> • Tiltagende markedsføringsomkostninger • Svært at finde danske investorer, som kan se potentialet i idéen/konceptet. Samtidigt er udenlandske investorer svære at lokke til Danmark.

4.5.3 Skalering

For de digitale platformsbuiggere er skaleringsfasen karakteriseret ved, at markedsføringsudgifterne og – i mange tilfælde – ”globalisering” af virksomhedernes produkt, øger mange af virksomhedernes kapitalbehov og behov for dygtige og kvalificerede medarbejdere. Med indtrængning på nye markeder øges presset på virksomhedernes markedsføring og SEO, SMO og annoncering bliver stadig vigtigere for at skabe virksomheden en plads på markedet/markederne. Det tiltagende pres for, at virksomhederne vækster, skærpes endvidere af, at det for mange af de kapitalhungrende digitale virksomheder er et krav fra potentielle investorer, at der eksisterer en plan for nye vækstmarkeder/vækstområder. Eksempelvis var det et krav for JustEat fra investorernes side, at virksomheden entreerede nye markeder, hvilket i det tilfælde var verdens største online takeaway marked, UK.

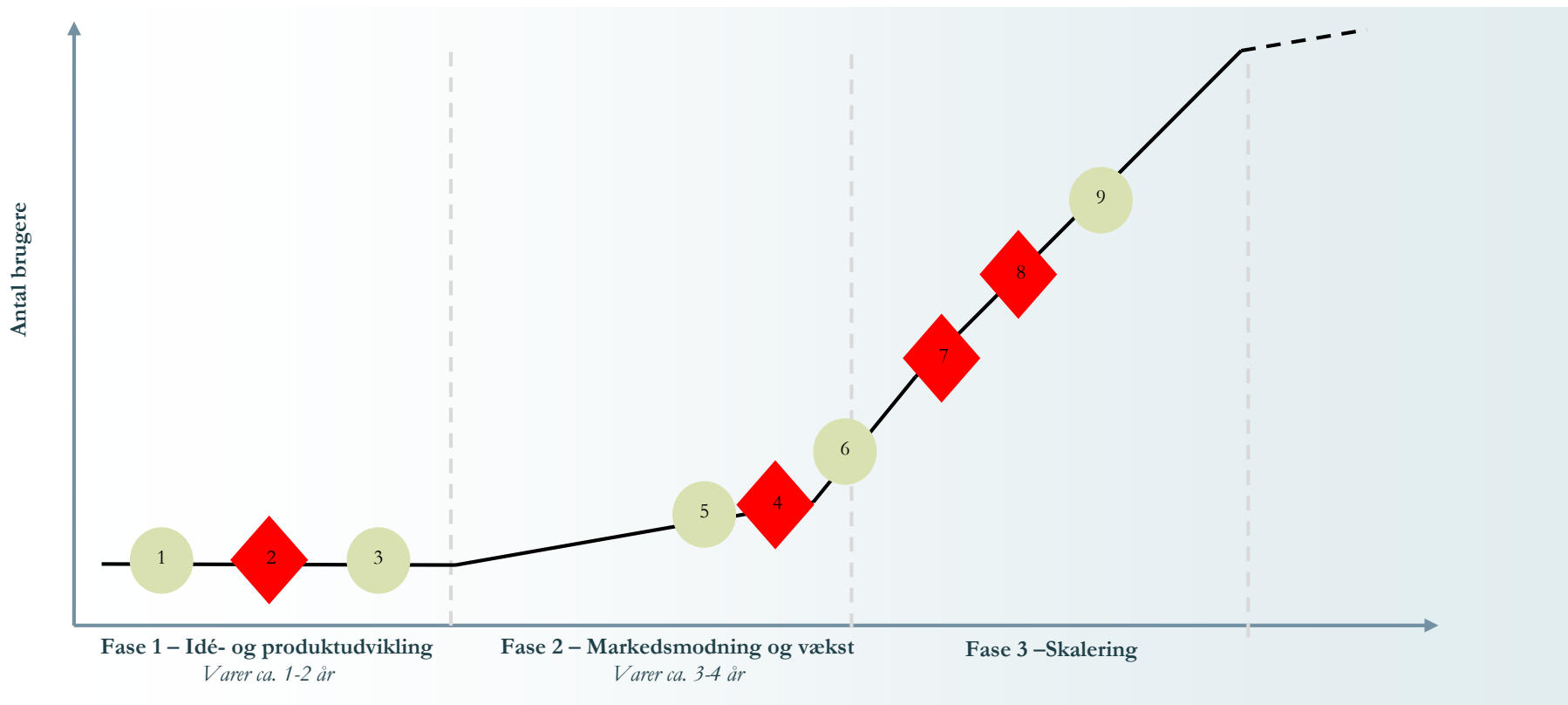
For de virksomheder, der har opbygget en stærk brugerbase uden at have lagt sig fast på en særlig forretningsmodel, er skaleringsfasen - ligesom inden for arketypen app byggeren - tidspunktet, hvor der for alvor skal arbejdes med udvikling af den rette forretningsmodel. De mest kendte internationale eksempler på dette er nok Facebook, Tweeter og LinkedIn, mens eksempelvis Fitbay.com i Danmark inden for en overskuelig fremtid vil blive stillet over for de samme udfordringer.

I skaleringsfasen begynder de datadrevne forretningsmodeller (big data) at spille en stadig vigtigere rolle, da antallet af brugere nu er ved at nå et niveau, hvor data har afgørende betydning og kan danne grundlaget for en voksende forretning. Der er stor forskel på, hvordan data er med til at udvikle forretningen hos digitale platformsbuiggere, men eksempler fra de interviewede virksomheder er push-beskeder og forslag til varer eller ydelser, der kunne interessere brugerne, Just EAT og Trendsales, eller viden om keywords, og deres værdi i forhold til annoncering på Google Adwords. I det hele taget spiller Google Adwords og den rette prissætning i forhold til annoncering på Googles særlige auktionsmodel for Adwords en stor rolle for en del af de interviewede digitale platformsbuiggere.

Endeligt åbner digitale platformsbuiggere i skaleringsfasen ofte kontorer på kundemarkederne eller intensive- rer ansættelsen af arbejdskraft fra kundelandene på danske kontor/kontorer, eller åbner andre former for tekniske afdelinger i udlandet (supportfunktioner, programmørfunktioner etc). Eksempler på dette blandt de foretagende interview er blandt andet Better Collectives programmører i Bangladesh og Just Eats lokale afde- linger i England.

Udviklingstræk og mulighe- der	<ul style="list-style-type: none">• Tilførsel af global appel til eksisterende produkter• Udvikling af de rette forretningsmodeller (varierer)• Åbner ofte virksomhedens kontorer på kundemarkederne eller der an- sættes arbejdskraft fra kundelandene på det danske Danmark• Yderligere kapitalrunder• Datadrevne forretningsmodeller• Google Adwords
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none">• Konkurrencen er hård inden for de fleste områder, og der er med entre- ring af andre markeder end hjemmemarkedet behov for betydelige mar- kedsføringsomkostninger• Det er ikke let at finde tilstrækkeligt med kvalificeret arbejdskraft (ikke mindst kodning og tilstrækkeligt dygtige markedsføringsfolk). Samt pro- blemer med at hente kvalificeret arbejdskraft til Danmark

4.5.4 Grafisk fremstilling af udviklingsforløb for den digitale platformbygger



Milepæle

- 1: Idéen bag den digitale platform er ofte båret af en eller flere iværksættere. Der er typisk ikke en større etableret virksomhed bag.
- 3: Den første lange udviklingsfase er typisk udviklet uden tilførsel af kapital, men af iværksætteren/iværksætterne, der bootstrapper.
- 5: Den første kapitalindsprøjtning kommer typisk i forbindelse med markedsmodning/vækst, hvor der er brug for kapital til at forbedre platformen samt ikke mindst til at markedsføre platformen.
- 6: Den digitale platformbygger vækster og mange virksomheder begynder nu at tjene penge, som meget ofte geninvesteres i nye markeder og forbedringer. Enkelte fokuserer på brugere før indtjening samt yderligere kapitalrunder.
- 9: For at skalere yderligere og finde nye investorer åbner virksomheden ofte kontorer på kundemarkederne eller der ansættes arbejdskraft fra kundelandene på det danske Danmark.

Barrierer

- 2: Tekniske udfordringer som design, surverplads etc. Samtidigt er markedsføring vigtigt allerede i denne fase (særligt SEO).
- 4: Svært at finde danske investorer, som kan se potentialet i idéen/konceptet. Samtidigt er udenlandske investorer svære at lokke til Danmark.
- 7: Konkurrencen er hård inden for de fleste områder, og der er med entree af andre markeder end hjemmemarkedet behov for betydelige markedsføringsomkostninger.
- 8: Det er ikke let at finde tilstrækkeligt med kvalificeret arbejdskraft (ikke mindst kodning og tilstrækkeligt dygtige markedsføringsfolk). Samt problemer med at hente kvalificeret arbejdskraft til Danmark.

4.5.5 Casestudie af digital platform – Better Collective

Faktaboks:

Better Collective Aps. er en Københavnsk digital virksomhed, der driver forskellige internationalt funderede internetplatforme, der leverer betting- og casino tips til spillerne på det Europæiske marked med England som det vigtigste marked. Virksomheden er etableret i 2004 af Jesper Søgaard og Christian Dam Rasmussen.

I 2013 havde virksomheden en bruttofortjeneste på 40.197.000 DKK og et resultat før skat på 19.478.000 DKK. Virksomheden har 50 ansatte i Danmark, ti ansatte i Bangladesh og yderligere ti freelancere tilknyttet.

Better Collective er kørt bootstrap og har aldrig søgt om - eller fået - tilført kapital udefra.

Better Collective blev kåret til Børsen Gazelle virksomhed i 2011, 2012, og 2013.

Better Collective er et eksempel på arketyperen den digitale **platformsbygger**, der er karakteriseret ved, at virksomhederne forærer sine tjenester til en gruppe af brugere for derefter at kræve betaling fra en anden gruppe brugere for adgangen til den første gruppe. I dette tilfælde har virksomheden en online tjeneste, der gratis tilbyder råd om spilforslag fra brugere og til brugere, mens spiludbydere, kasinoer og bookmakere betaler for adgangen til at varetage spillernes spil.

Inden for denne arketype findes også andre former for digitale platformsbyggere, for eksempel Google, der tilbyder andre former for services til brugerne og lader virksomheder betale for adgangen til brugerne igennem de såkaldte ”Adwords”.

4.5.5.1 Baggrund

Kilen til Better Collective startede i 2002, da det blandt danske unge rygtedes, at det var muligt at tjene penge på at spille på roulette eller Black Jack på Internetkasinoer. Årsagen til, at man rent faktisk kunne tjene penge på at spille hasard på internetkasinoerne, var, at kasinoerne for at tiltrække kunder tilbød store bonuser til spillerne. De danske spillere, der tjente penge på at gennemspille bonuserne, havde regnet ud, at hvis et kasino tilbød eksempelvis 100 % i bonus, og man skulle spille bonussen igennem indtil 5 gange, før man kunne hæve pengene igen, og spillede Black Jack eller roulette, hvor kasinoets fordel er mellem 0,5 % og 5 % afhængig af, hvor god spilleren er, så var der penge at tjene for spillerne i kasinobonuser.

Jesper Søgaard og Christian Dam Rasmussen gik begge i gymnasiet i 2002 og kom i kontakt med hinanden, da det på gymnasiet rygtedes, at netop disse to gjorde brug af kasinobonuser med henblik på at tjene penge. På dette tidspunkt fandtes der allerede en lang række danske kasinoplatforme på nettet som for eksempel www.casinopenge.dk, der hjalp de danske spillere med at finde netop de kasinoer, der gav den bedste bonus og havde det laveste gennemspilningskrav. De to stiftere af Better Collective fik ret hurtigt ideen om, at de selv skulle lave en kasinobonushjemmeside, hvor de fortalte andre spillere om deres erfaringer med at spille

på internetkasinoer til det internationale marked, hvor de fleste eksisterende sider primært henvendte sig til det danske marked. De danske spillere var nogle af de første, der øjnede denne fidus. Med venners og families hjælp fik de to entreprenører lavet en hjemmeside, som anbefalede og anmeldte internetkasinoer på tysk. Siden var meget enkel og simpel, da ingen af de to var programmører eller designere. Forretningsideen var at tjene penge på at henvise besøgende til nye kasinosider på nettet igennem affiliate aftaler. En forretningsmodel, der den dag i dag er forretningsmodellen.

4.5.5.2 Opstart: Better Collective bliver stiftet

I 2002 beslutter de begge at tage et sabbatår efter gymnasiet og satse 100 % på virksomheden. De to stiftere købte derfor to bærbare computere og flyttede til Berlin for at videreudvikle deres platform og begynde at arbejde på en tysk version af deres kasinoplatform, da de netop skønnede, at der her var et hul i markedet.

Efter tiden i Berlin startede begge stiftere på universitetet, men fortsatte med at drive virksomheden ved siden af studierne, og indtægterne fra studiejobbet udgjorde for dem begge, hvad der svarede til et godt studiejob. Men generelt var det svært for de to stiftere at få tid til at drive deres virksomhed, mens de var under uddannelse ikke kun på grund af tiden, men også på grund af den manglende fleksibilitet over for entreprenører fra studiesystemets side. Dette gjorde sig især gældende i forbindelse med bachelordelen af studiet.

I 2004 stiftede Jesper Søgaard og Christian Dam Rasmussen virksomhed og etablerede samtidig et Holding selskab.

På denne måde minder Better Collectives udviklingsforløb meget om mange andre danske digitale platformsbegyndere, som i den første lange periode af virksomhedens levetid vælger at bootstrappe og udvikle virksomheden om aftenen eller for egen regning uden at søge kapital udefra.

4.5.5.3 Markedsmodning

I 2006 blev de to stiftere af Better Collective bachelorer fra deres respektive studier og besluttede sig for at tage endnu et sabbatår for igen at udvikle virksomheden på fuld tid. Omsætningen i virksomheden var på dette tidspunkt omkring en halv million DKK, som den eksisterende kasinoside tjente ind på affiliate aftaler.

I forbindelse med det intensiverede fokus på virksomheden, besluttede de to stiftere endvidere at købe den etablerede bettingside www.Bettingexpert.com af en bekendt for det, der svarede til et halvt års omsætning. Konceptet på siden var, at spillerne selv slog deres tips op på internettet, så andre spillere kunne få glæde af dem.

I denne periode rykkede virksomheden fremad, hvilket, ud over den intensiverede arbejdsindsats og købet af siden [Bettingexpert.com](http://www.Bettingexpert.com), skyldtes, at stifterne begyndte at få øjnene op for, hvor vigtigt Google og søgemaskineoptimering var for deres virksomhed. Interessen for søgemaskineoptimering - eller SEO (Search Engine Optimization) - blev vækket på en conference, som de to stiftere af Better Collective deltog i i 2006, hvor de kom i kontakt med to israelske SEO eksperter, der satte de to partnere ind i mulighederne ved en topplacering hos især Google. På baggrund af mødet blev der etableret et partnerskab med de to israelere om, at de skulle hjælpe Better Collective med SEO på virksomhedens sider.

I forbindelse med det øgede fokus på SEO bliver det også klart for stifterne bag Better Collective, at adgang til og den rigtige analyse af data er yderst vigtig for virksomheden. Ikke mindst i forbindelse med at finde frem til de rigtige ”keywords”, der kunne tiltrække mange nye spillere til siden og derved forøge virksomhedens indtægt markant.

”2006 var et godt år for os. Vi bliver bachelorer på vores studier og beslutter, at tage endnu et ”sabbatår” for at udvikle virksomheden fuld tid. Vi købte siden Bettingexpert for det der svarede til et halvt års omsætning. Her fik vi virkelig skubbet virksomheden frem. Det var også her vi fandt ud af, hvor vigtig trafik via Google var og hvordan man søgemaskine-optimerer. Det var der et par israelere der hjalp os med – dem havde vi mødt på en konference. Alt i alt kom vi virkelig langt i 2006”

- Jesper Søgaard, CEO, Better Collective

Better Collective er et eksempel på, hvor vigtigt markedsføring er for den digitale platformbygger ikke mindst i forhold til Search Machine Optimization (SEO), som er afgørende for mange virksomheder inden for denne arketype. På samme måde som værdien af SEO blev klart for stifterne af Better Collective i denne periode, blev også mulighederne ved datadrevne forretningsmodeller, igennem at finde frem til de rigtige ”Keywords” at optimere sine placering på søgemaskinerne, et vigtigt aktiv for Better Collective.

4.5.5.4 Vækst

De øgede investeringer i siden Bettingexpert.com og det tiltagende fokus på SEO markedsføring og keywords fik gjort virksomheden klar til at vækste, og i 2007 oplevede Better Collective en vækst i omsætningen fra én til seks million DKK og ansatte derfor fire nye medarbejdere på deltid.

I 2008 stagnerede omsætningen, og i 2009 besluttede stifterne af Better Collective at ansætte de første to fuldtidsmedarbejdere. Det viste sig at være to meget dygtige medarbejdere, der med tiden skulle blive meget store aktiver for forretningen. Begge ansatte er i dag partnere i virksomheden.

4.5.5.5 Skalering

I 2009 besluttede de to stiftere af virksomheden, at de ville satse på at udvikle virksomhedens produkter og skalere virksomheden. I perioden fra 2009 til 2011 investerede virksomheden en del ressourcer i produktudvikling og nye internetsider, og virksomhedens medarbejderskab blev derfor udvidet markant.

2010 blev et mellemår, hvor regnskabet led en smule under de mange ny ansættelser, der ikke rigtigt slog igennem på bundlinjen. Således blev nettoresultatet i 2010 omkring 30 % dårligere end året før om end stadigvæk positivt med et nettoresultat på 2.092.000 DKK.

I 2011 kom effekten af de mange nye medarbejdere, og man øgede ikke alene omsætningen, men også overskuddet i virksomheden markant. Således havde Better Collective i 2011 en bruttofortjeneste på 20.882.000 DKK og et nettoresultat på 9.051.000 DKK eller en fordobling af omsætningen og en mere end firedobling af nettoresultatet fra året før.

I 2013 lykkedes det for Better Collective at opnå en bruttofortjeneste på 40.197.000 DKK og et nettoresultat på 14.767.000 DKK. Denne omsætningsfremgang blev opnået igennem en stærkere position og nye produkter på de eksisterende markeder samt ved at etablere nye markeder i Europa. Således blev Better Collectives stærkeste hjemmesider oversat til 10 sprog, og virksomheden har i dag ansat markedsføringsfolk fra de lande, hvor Better Collective er til stede.



4.5.5.6 En ny fase for Better Collective

I 2014 står Better Collective over for en ny fase i virksomhedens korte levetid, hvor den positive spiral, som virksomhedens historie har været indtil nu, skal fastholdes og måske ligefrem skaleres igennem nye initiativer. Således tager virksomheden nu fat på en ny epoke, hvor der skal vindes terræn med især to nye initiativer.

For det første vil virksomheden i fremtiden satse mere på markedsføring, end tilfældet har været indtil nu. Hidtil har Better Collective stort set alene satset på organisk trafik, hvor spillerne finder frem til virksomhedens produkter via Google eller andre søgemaskiner, nyhedsbreve, viralt etc., men nu vil virksomheden satse mere på at markedsføre sig igennem Google Ads eller andre kanaler, hvor det giver mening at annoncere. Netop markedsføring ligger igen et stort pres på virksomhedernes data. På Google Adwords udloddes annoncerne efter et auktionsprincip, og det er ofte meget dyrt at ”vinde” retten til at annoncere på de bedste placeringer for de vigtigste kasino ”keywords”. Da et klik på en annonce på de mest attraktive ”kasino keywords” godt kan koste flere hundrede DKK, stilles der store krav til den enkelte virksomheds data omkring ”keywords” samt spillerdata i det hele taget, hvis der ikke skal tabes penge på annonceringen.

For det andet vil Better Collective i fremtiden satse på udvikling af eget software til virksomhedens største platform, Bettingexpert.com, der i fremtiden skal hjælpe spillerne på forskellig måder. Det er vurderingen, at et succesfuldt spil-software til Bettingexpert.com vil kunne sikre en markant vækst for virksomheden samt sikre adgang til et endnu større marked, end tilfældet er i dag.

Med de to nye tiltag kan man argumentere for, at virksomheden begynder at ligne mange af de andre succesvækstvirksomheder.

”Vi ligner nu andre start-ups, hvor vi tidligere har vi været ret atypiske. Nu er det markedsføring, software udvikling etc. Det er med vilje, at vi hidtil har valgt at køre virksomheden konservativt, fordi vi godt ved, at det hele kan vende meget hurtigt. Der kan hurtigt komme en teknologisk udvikling, der ikke er hensigtsmæssig for os og presser os på markedet”.

- Jesper Søgaard, CEO, Better Collective

4.5.5.7 Tidslinje

- 2004 virksomheden bliver stiftet og en tysk- og engelsksproget side indføres (produktudvikling)
- 2006 fuld tid på siden, køber bettingexpert.com og møder Israelske Google-eksperter på conference (produktudvikling)
- 2009 Mange nye medarbejdere og øget lokalisering af markedsføring (markedsudvikling)
- 2011 Eksplosiv stigning i overskud på baggrund af de nye medarbejdere (markedsudvikling/skalering)
- 2014 skalering ny fase – markedsføring og betalte ”keywords” og udvikling af software (skalering)

4.5.5.8 Læring fra Better Collective

Jesper Søgaard ser generelt kun få barrierer for digitale virksomheder i dag. For en virksomhed som Better Collective er Danmark et udemærket sted at drive forretning fra, og da både marked og miljø er internationalt, er de grundlæggende strukturer for at etablere og skalere virksomheden indtil videre på plads. Jesper Søgaard gør dog opmærksom på et område, som er en udfordring for de fleste vækstvirksomheder inden for it-områder.

- **Tiltrækning af dygtige medarbejdere**

Ifølge Jesper Søgaard er den væsentligste barriere for yderligere vækst i virksomheden mangel på dygtige udviklere og programmører, hvilket ikke vurderes til at være et særligt dansk problem, men en generel udfordring, hvad enten man driver en it-virksomhed i København, Helsinki eller Silicon Valley, og netop kvaliteten af medarbejderne er afgørende:

” Det sværeste er at finde de rette/bedste medarbejdere. Det kan virkelig løfte virksomheden og løfte de eksisterende medarbejdere. Den gode programmør, kan være bedre end 10 medarbejdere”.

- Jesper Søgaard, CEO, Better Collective

Initiativer, der kan være med til at tiltrække de rigtige medarbejdere, vil kunne være med til at styrke de digitale danske virksomheder, lyder vurderingen.

- **Det ”gode købmandsskab” og internationalt udsyn**

Det er endvidere Jesper Søgaards vurdering, at der er særlige muligheder for danske digitale virksomheder bundet op omkring nogle af de træk, som traditionelt anses som særlige danske erhvervsmæssige styrker såsom vores gode købmandsskab og det internationale udsyn, som kommer af at være et lille land. Det er netop evnen til at se en god forretning, og det internationale udsyn har været med til at skabe Better Collective og gøre virksomheden til, hvad den er i dag.

- **Muligheder i at forbedre forholdene for studenteriværksættere**

En oplagt mulighed for at skabe nye muligheder for nye digitale virksomheder kunne, ifølge Jesper Søgaard, være, at dyrke studenteriværksætteri i it-branchen meget mere.

”IT-branchen er kendetegnet ved innovation og det er ikke altid kosteligt, at starte egen virksomhed. Da vi startede støttede vi på en del problemer ved at være studerende og selvstændige. Blandt andet Regler om begrænsede indtægter ved siden af SU burde fjernes – det er hæmsko. Man burde fra regeringens side tværtimod understøtte de studerende, der ønsker at være selvstændige noget mere. Det er oplagt, billigt og de studerende har tid og kreativitet. En stor ressource”.

- Jesper Søgaard, CEO, Better Collective

Ydermere peger casen på yderligere læring for arketypen Den digitale platformsbygger:

- **Flere platformsbyggere bootstrapper**

Better Collective er et eksempel fra arketypen på en virksomhed, der som i den første lange periode af virksomhedens levetid, vælger at bootstrappe og udvikle virksomheden om aftenen eller for egen regning uden at søge kapital udefra. Der er derfor ikke nødvendigvis brug for den store kapitaltilførsel i de tidligere faser inden for denne arketype.

- **Markedsføring afgørende**

Ydermere er den digitale platformsbygger Better Collective et eksempel på, hvor vigtigt markedsføring, særligt SEO, er for denne arketypes tilgang til nye brugere og stigende omsætning. Endvidere viser casen, hvordan digitale platformsbyggere, der allerede er meget aktive med SEO markedsføring, med tiden begynder at prøve kræfter med den mere ”traditionelle” markedsføring, der bygger på annoncer.

- **Datadrevne forretningsmodeller**

Endeligt illustrerer casen, hvordan data og datadrevne forretningsmodeller spiller en stadig større rolle for digitale platformsbyggere. For Better Collective er det afgørende, at man er i stand til at identificere de rigtige ”keywords”, samt at man har tilstrækkeligt med materiale, sådan at man er i stand til at betale den rigtige pris for annoncer på de enkelte ”keywords”. Ydermere er data afgørende for virksomhedens hjemmesider, hvor brugernes spiltips og anmeldelser udgør lang størstedelen af sidernes indhold.

Kilder:

Interview med Jesper Søgaard, CEO, Better Collective Aps.

Virksomhedsdatabasen www.proff.dk

www.bettercollective.com

www.Boersen.dk

4.6 APP OPFINDEREN

I Normann Andersen og Damsgaards analysemodel til segmentering af digitale virksomheder beskrives arketypen ”app opfinder” som et individ eller en gruppe, der ser et behov og bygger en applikation/app, som dækker behovet.

De to forfattere beskriver endvidere de mange muligheder, som app opfinderen har for at nå et stort og globalt marked via en digital platform som for eksempel Apples ”app store” eller ”Google Play”. De nye muligheder for at nå en stort marked hurtigt og med begrænsede omkostninger har startet en sand innovationsbølge, hvor ofte enkeltindivider med en god ide udvikler en app.

Normann Andersen og Damsgaard understreger endvidere, at app opfinderen skaber værdi ved at bygge en applikation/app, som dækker et behov hos brugerne. Apps er relativt små programmer, der typisk afvikles via en digital platform, og derfor søger app opfinderen at indgå partnerskaber med digitale platformsbyggere. Den primære aktivitet er app udvikling. Vejen til kunderne går gennem en digital platform over internettet til kunderne i et massemarked. Indtægterne er som regel freemium-modellen, hvor selve app’en er gratis, og pengene tjenes ved premium-indhold og opgraderinger. Omkostningerne er bundet til app-udvikling, mens der ikke er bundet kapital i lager eller bygninger.

Som førende virksomheder inden for denne arketype nævner Kim Normann Andersen og Jan Damsgaard blandt andre applikationerne Farmville, Angry Birds, Waze, Shazam, Urbanspoon, booking.com og hotels.com, Skype og Spotify. I Danmark nævnes blandt andre Quiz battle, taxa4x35, ”DrivR”, MobilePay, Indkøbslisten og ”rejsekort scanner” som illustrative for denne arketype. Booking.com og hotels.com er dog startet som hjemmesider og har først senere udviklet apps. Mange digitale platforme vil i dag også have en app og således overlappe med app opfinderen. For at kunne skelne mellem de to arketyper er det nødvendigt at vide, om det var platformen eller app’en, der kom først.

En gennemgang af de interviewede virksomheders forretningsmodeller viser stor spredning i de enkelte virksomheders forretningsmodel. Således er der i analysens virksomheder kun en virksomhed, Recho, der anvender premium-modellen, mens Vivino, på trods af den nuværende ”Push and Pull” model, som er beskrevet nærmere nedenfor, endnu ikke har lagt sig fast på en forretningsmodel, men koncentrerer sig om at opnå et stort antal brugere.

B2B-virksomhederne Drivr og Zerveds forretningsmodel er baseret på gebyrer af transaktioner, mens CopeIT, der ligeledes er en B2B-virksomhed, har valgt en forretningsmodel baseret på salg af licenser til tandlæger. App-spil udbyderen Tactile er fortrinsvis finansieret igennem salg af reklamer eller credits til virksomhedens spil.

Der er således meget, der tyder på, at eksempelvis B2B/B2C og brancheskel på samme måde som arketypevalget spiller en rolle for den enkelte virksomheds valg af forretningsmodel.

4.6.1 App opfindereren i Danmark

Danmark har en underskov af spændende pionerer og virksomheder inden for arketyper app opfindereren, som allerede har været med til at skabe lovende, interessante og ofte også relativt indbringende applikationer. Ikke mindst inden for spil-apps er Danmark efter en lidt sløv start ved at komme frem på dette marked. Eksempelvis havde Århusianske Kiloo i 2013 et overskud på 142 millioner DKK på baggrund af succesen ”Subway Surfers”. Af andre succeser inden for denne kategori er Sybo Games Aps, som i 2013 havde et overskud på 42 millioner DKK, og den hastigt voksende app-spil udvikler Tactile Entertainment Aps.

Foruden succeserne inden for spilområdet er der inden for app-området en række andre og yderst spændende app opfindere og lovende programmer såsom Drivr, CopelT og ikke mindst Vivino. Der er ingen tvivl om, at dette er et område i rivende udvikling, og at udbredelsen af smart phones har skabt et stort nyt vækstmarked.

På trods af den pæne fremgang i markedet for apps i Danmark er der et stykke op til de førende lande, som har formået at gøre sig til knudepunkter inden for app-området. Ikke mindst Finland, der på app-spil-området de senere år har haft stor succes med en målrettet indsats. Igennem forskellige statsligt støtte- og matching initiativer med TEKES som kordinator og ved hjælp af rollemodeller som Rovio Entertainment (omsætning i 2013 – omkring 1 milliard) og Super Cell (omsætning i 2013 – 4,5 milliarder DKK) er det lykkedes for Finland at blive et knudepunkt for app-spil i Europa med dertil hørende tiltrækning af VC kapital og udenlandsk højt specialiseret arbejdskraft.

”Finland har skabt en hype, som Europas app. gaming hovedstad. Enhver VC med respekt for sig selv har en venture investering i Helsinki. Dette skaber en klynge. Det er sket pga. rollemodel, men også Tekes investeringer. Nu er der så mange succesfulde start-ups i Helsinki, at man må hyre folk udefra for at kunne følge med”.

- Asbjørn Malte Søndergaard, CEO, Tactile Entertainment.

Arketyper app opfindereren dækker altså over et lovende område i Danmark, men med masser af potentiale for fremtiden. Det skal i forbindelse med arketyper app opfindereren understreges, at der inden for denne kategori findes en væsentlig varians mellem de forskellige undergrupper, som kan have meget væsentlig betydning for, hvordan virksomheden gebærder sig i virksomhedens forskellige udviklingstrin. Der er således meget stor forskel på, hvorledes en relativt simpel app – som eksempelvis en lygte – en ny spil-app og en kompliceret betalings- eller taxa-app udvikler sig på markedet, og hvilke udfordringer de møder.

I det følgende vil der – på baggrund af de udførte interview - blive listet en række karakteristika for ”App opfinderens” særtræk i forbindelse med udviklingstrinene ”Markedsmodning”, ”Vækst” og ”Skalering”.

4.6.2 Udviklings- og Markedsmodningsfasen

På grund af app opfinderens særlige karakter er der ofte en meget stor sammenhæng mellem den tidligere udviklingsfase og markedsmodningsfasen, hvilket skyldes det meget hurtige tempo, som kendetegner arketyper. **Tid** er afgørende for succes for mange apps, da der ikke er hardware at bygge en konkurrencefordel på. Dette betyder, at udviklingsfasen fortrinsvis er centreret omkring koncept-/ideudvikling, mens den egentlige udvikling af app'en først sker i forbindelse med markedsmodningsfasen. Dette gør sig særligt gældende i

forbindelse med de relativt simple apps, hvor app-spil og de mere komplicerede apps har lidt længere tid til at udvikles og markedsmodnes.

I udviklingsfasen er de fleste ideer som prototyper eller betaversioner, hvilket ikke kræver den store kapital, og de fleste af de interviewede virksomheder i denne gruppe har i denne fase også valgt at **bootstrappe** udviklingsfasen samt dele af markedsmodningsfasen. Samtidig medgiver de fleste af de interviewede virksomheder, at de i disse tidlige faser havde meget svært ved at få potentielle investorer interesseret, da de ikke kunne se ideerne for sig, og da det ikke var klart, hvordan app'en skulle tjene penge.

I markedsmodningsfasen er teknikkernes rolle vigtig. Der er to former for **teknikere**, der spiller en rolle for programmeringen af apps: back end udviklere, der står for kodningen og front end udviklere, der står for usability og design. Allerede i denne fase er det vigtigt at have gode kodere, der er i stand til at lave kodningen ordentligt, sådan at der ikke kommer problemer, når applikationernes ”forhåbentligt” skal skaleres til mange brugere. De senere år har manglen på gode udviklere spredt sig til app opfinderne.



Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på at komme hurtigt på markedet • Relativt ”lave” udviklingsomkostninger i starten • Mange virksomheder ”Bootstrapper” • Kreativitet og design er vigtigt
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalmarkedet har svært ved at forstå app opfinderen • Brug for gode udviklere

4.6.3 Vækst

Endvidere er der det særlige ved app opfinderer, at markedsintroduktion med en app ikke altid betyder direkte indtægter for virksomheden. For mange består markedsmodningen netop i at skaffe så mange **brugere** som muligt, og først når brugergrundlaget er stort nok, spekuleres der i indtægter. Forretningsmodellen i denne arketype vil nemlig ofte være baseret på datadrevne forretningsmodeller (viden om en meget stor kundegruppe, der enten kan sælges videre, kapitaliseres ved reklamer eller ”push and pull”).

I vækstfasen har app opfinderne oftest udviklet deres produkt og lagt applikationen op på download sites som Apple’s ”app store” eller ”Google Play”. På grund af den hårde konkurrence er det de færreste programmer, der får øjeblikkelig succes, og for de fleste app opfindere går vækstfasen med markedsføring og tekniske forbedringer.

For alle de interviewede virksomheder gælder det, at der i denne fase er gjort et stort arbejde for at vækste applikationerne igennem opmærksomhedsskabende initiativer. Igen er det meget branche og B2B/B2C afhængigt af, hvordan de enkelte virksomheder har grebet opgaven an. Eksempelvis er en meget stor del af B2B-virksomheder som Zerved, Drivr og CopeIT’s arbejde med at vækste fokuseret på traditionelt salg til kunder, mens B2C-virksomheder som Vivino og Tactile Entertainment satser benhårdt på SEO, Facebook og Google annoncer, virale features på deres apps (inviter tre nye og få noget gratis) samt at komme i de rigtige tech-magasiner.

De tiltagende markedsføringsudgifter og udgifter til udviklere betyder, at det i højere grad bliver presserende for virksomhederne med tilførsel af kapital udefra. Men det er ofte svært for app-virksomhederne at overbevise danske investorer om appens potentiale. Særligt er det en udfordring for virksomhederne, at det er svært at gøre investorer interesserede i et produkt, der måske har masser af kunder, men ingen lovende forretningsmodel endnu.

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none">• Brugere før forretningsmodel• Hård konkurrence• Markedsføring (B2C)• Salg og markedsføring (B2B)• Klare danske B2B kompetencer
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none">• Tiltagende markedsføringsomkostninger• Begrænset tilgang af kapital

4.6.4 Skalering

Som sagt er en generel udfordring med arketyper app opfinderer tempoet, som blandt andet har den betydning, at det er meget svært at skelne mellem udvikling, markedsmodning, vækst og skalering, der er bygget ind i hinanden. Den hurtige proces betyder ydermere, at det ofte er svært for omverdenen at følge med. Hvis en producent er på markedet med en applikation, som den vurderer har potentiale eller måske allerede er slået

igennem på markedet, starter skaleringen. I denne fase udvides fokuseringen på nye markeder, eksempelvis ved nye reklamer eller ved at udbyde sin applikation på nye sprog. Der kan også være tale om nye versioner af allerede eksisterende apps.

Igen bliver mangel på kapital et problem i denne relativt dyre fase, og igen er vurderingen, at der ikke i tilstrækkeligt omfang er applikationsvenlig kapital tilgængelig i Danmark. Venturekapitalområdet inden for denne arketype er blevet bedre siden krisen i 2008-2009, men de fleste af de virksomheder, som har deltaget i analysen, har primært måtte hente kapital uden for landets grænser, da det ikke har været muligt at skaffe kapital fra de danske investorer, hvor få/ingen investorer er parate til at lægge en tilstrækkelig stor investering i app-udvikling eller ikke har erfaring med det

I skaleringsfasen bliver der også sat øget fokus på udvikling af den eller de rette forretningsmodeller, hvor der skal kapitaliseres på antallet af brugere. Dette gør sig gældende for eksempelvis Vivino og Recho, som er på vej til at opnå den ønskede mængde brugere og derfor skal til at nytænke/udvikle deres forretningsmodeller.

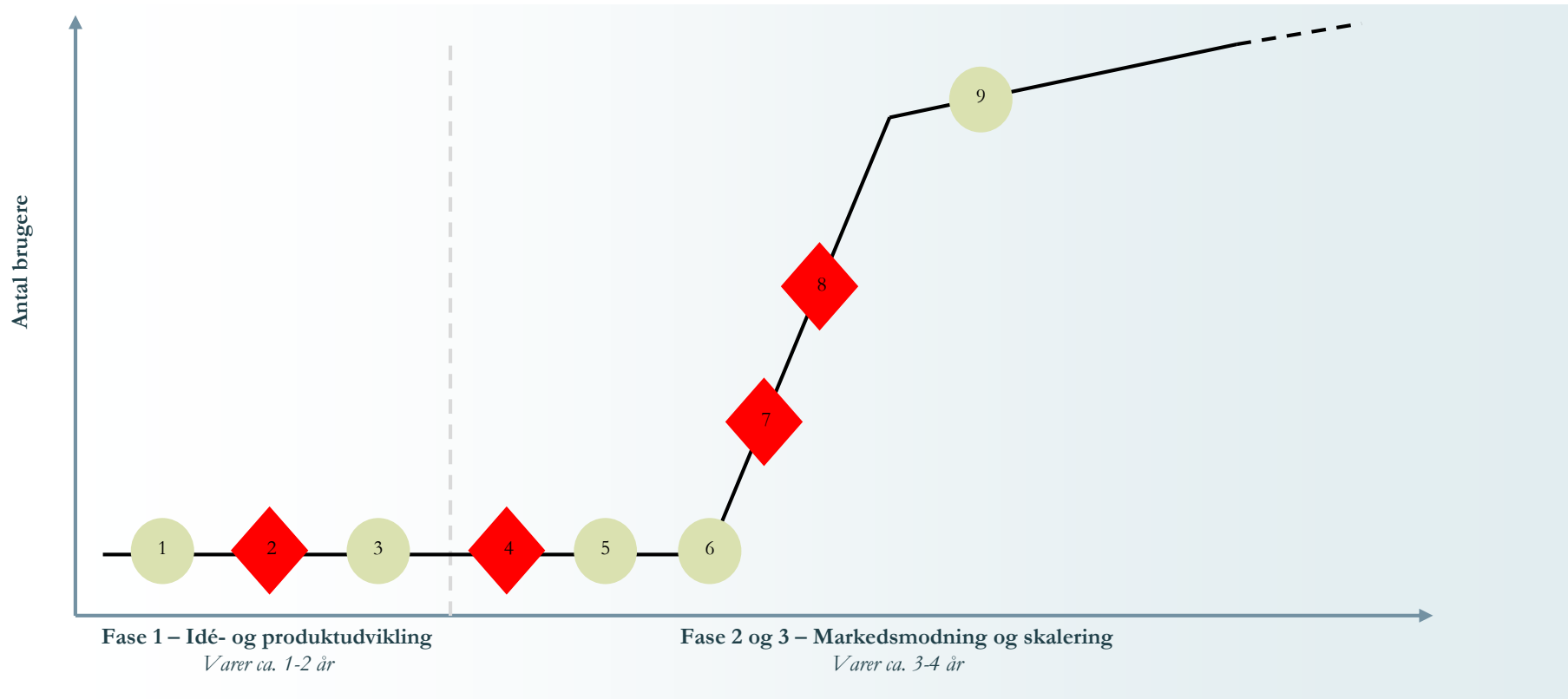
Ydermere er mængden af data i skaleringsfasen så omfattende, at datadrevne forretningsmodeller begynder at blive et "window of opportunity" for mange af de interviewede virksomheder, hvilket blandt andet Vivino er et glimrende eksempel på. Allerede i dag er viden om brugerne en væsentlig indtægtskilde for mange app opfindere. Potentialet er stort inden for dette område, for eksempel i forbindelse med at man sender de såkaldte "push" meddelelser til brugernes smarte telefoner. En anden datadreven forretningsmodel, som er udbredt i forbindelse med arketyperne app opfinderen, er et brugergenereret indhold, der kan bruges i forbindelse med målretning af produkter til brugerne, men også i forbindelse med at brugerne selv er med til at skabe produktet.

Et eksempel er Vivino, hvor brugerne selv indfører "tasting notes" og derved er med til at skabe værdi og indhold for app'en og derved er med til at understøtte Vivinos forretningsmodel, der går ud på at sælge vin til brugerne, der benytter Vivinos app. Således fik Vivino på en enkelt dag – nytårsaften 2013/2014 – 500.000 vinskanninger, 125.000 vurderinger af vine og 17.000 tasting notes²⁶. Derved er Vivino også ved at udvikle sig til en wiki med oplysninger om vine. Det var da også en af de oprindelige ideer bag Vivino at skabe et online leksikon om vine.

Udviklingstræk og muligheder	<ul style="list-style-type: none">• Tilførsel af global appel til eksisterende produkter• Udvikling af de rette forretningsmodeller• Datadrevne forretningsmodeller
Barrierer og udfordringer	<ul style="list-style-type: none">• Kapitalmarkedet har svært ved at forstå app opfinderen

²⁶ <http://www.vf.dk/~media/aarsmoede/kl%201416%20heini%20zachariassen.pdf>

4.6.5 Grafisk fremstilling af udviklingsforløb for app opfindereren



Milepæle

- 1: Idéen bag app'en er ofte båret af en iværksætter eller et makkerpar. Det er typisk ikke en større etableret virksomhed, der står bag
- 3: Den første kapitalindsprøjtning – det vil typisk være til at udvikle den første beta-version af app'en
- 5: Den anden kapitalindsprøjtning, der giver mulighed for at app'en kan udvikles fuldt ud og blive lanceret på markedet
- 6: App'en færdigudvikles og lanceres på markedet
- 9: For at skalere yderligere og finde nye investorer åbner virksomheden et kontor i USA

Barrierer

- 2: Svært at skaffe kapital til at udvikle en beta-version – typisk er app'en kun på idéstadiet, når der skal skaffes den første eksterne kapital
- 4: Svært at finde investorer, som kan se potentialet i idéen/konceptet og dermed få udrullet app'en fuldt ud
- 7: Hvis man ikke er first mover med app'en og ligger langt nede på app-listerne, kan det være svært at få brugere og dyrt at skabe opmærksomhed omkring app'en
- 8: Ofte store organisationsmæssige kapacitetsproblemer – det er ikke let at vækste en organisation så hurtigt og finde arbejdskraft i Danmark, som har erfaring med at skalere en app.

4.6.6 Casestudie af app opfinder – Vivino

Faktaboks: Vivino

Vivino er en vin-applikation til smartphones og tablets udviklet af makkerparret Heini Zachariassen og Theis Søndergaard. Via en skannerfunktion kan app'en genkende vine på deres etiketter. Via app'en kan man ligeledes give vinene karakter fra 0-5 stjerner. Vivino har omkring 5 mio. brugere. Langt de fleste kommer fra Danmark, USA og Brasilien.

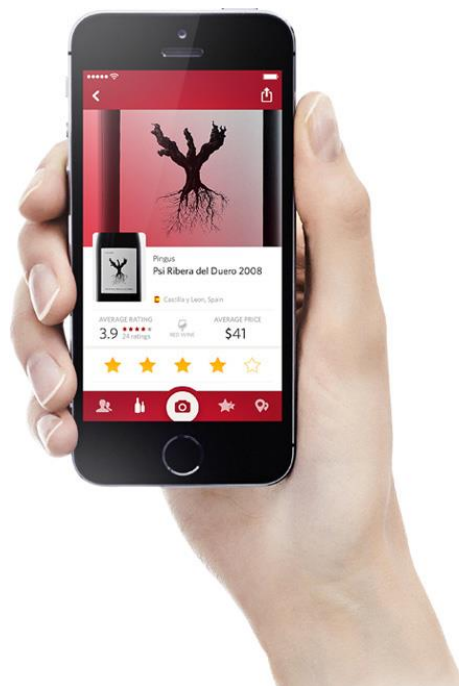
App'en er gratis, og Vivino har endnu ikke lagt sig fast på en egentlig forretningsmodel, om end man i starten primært fokuserer på "Push-Pull" med vinsalg til brugerne. Virksomheden har flere gange fået tilført kapital fra investorer. Senest fra den London-baserede Balderton Capital.

Virksomheden har i dag 20 ansatte. 15 på kontoret i København samt 5 i Silicon Valley i USA. Herudover har Vivino kontrakter med en række programmører i bl.a. Indien og Ukraine.

Vivino er et eksempel på arketyperen "App opfinder", der af Kim Normann Andersen og Jan Damsgaard defineres ved, at virksomheden skaber værdi ved at bygge en applikation/app, som dækker et behov hos brugerne ved relativt små programmer igennem freemium-modellen, hvor selve app'en er gratis, og pengene tjenes ved premium-indhold og opgraderinger.

4.6.6.1 Baggrund

Historien om verdens mest succesfulde vin-app Vivino startede i en kælder i København tilbage i sommeren 2009. Her sad Heini Zachariassen og fik ideen til at skabe et online opslagsværk om vin. Heini var selv vininteresseret, men synes ofte det kunne være forvirrende at finde ud af, hvilken vin man skulle vælge blandt supermarkedernes bugnende hylder og mange vin-tilbud. Heini ville derfor lave et opslagsværk – en slags vinleksikon, hvor man hurtigt og nemt kunne få information omkring en hvilken som helst vin. Med denne ide på bagsædet begyndte Heini at ture rundt til de Københavnske vinhandlere og tage billeder af deres vine. Efter 10.000 billeder og måneders hårdt arbejde indså Heini dog hurtigt, at opgaven var uoverkommelig. Der var simpelthen for mange vine i verden, til at en enkelt person nogensinde ville kunne kortlægge og beskrive bare en brøkdel af dem. Heini rettede derfor tankerne hen imod en mere interaktiv og brugerbaseret løsning baseret på de nye mobile platforme. Vennen Theis Søndergaard, med hvem Heini tidli-



gere havde startet it-virksomheden BullGuard, kom med ind i ideudviklingen. Sammen udviklede de konceptet for Vivino: En mobil-app, der via skanningsteknologi kan genkende vinetiketter og lynhurtigt give dig baggrundsinformation om vinen og fortælle dig, hvordan andre brugere har 'ratet' vinen. Samtidigt kan man selv 'rate' vine ved at give dem fra 0-5 stjerner og hermed bidrage til, at Vivinos vinkatalog udbygges. I 2011 kunne Heini og Theis lancere den første betaversion af Vivino, og i 2012 kom den færdige Vivino-app, som hurtigt blev en kæmpesucces blandt danske smartphone-brugere. I dag har Vivino omkring 5 mio. brugere på verdensplan og har i 2013 med en række investorer i ryggen åbnet kontor i USA med målet om at indtage det amerikanske marked, der er verdens største vinmarked. Vivino er en gratis app, og der ligger endnu ingen fast forretningsmodel bag. Målet er først og fremmest at nå op på 10 mio. brugere. Først herefter vil virksomheden rulle en forretningsmodel fuldt ud. En model, der højst sandsynligt vil basere sig på salgs-, distributions- og markedsførings Samarbejder med restauranter, vinhandlere og vinproducenter.

Vivino er et eksempel på den form for arketyperen "App opfinderen", der leverer en mere kompliceret app, og som ikke – i samme grad som de mere simple apps – er afhængig af at komme hurtigt på markedet og med det samme blive placeret som nummer et på diverse download platforme, men løbende udvikler produktet. Selvom Vivino allerede i dag har en forretningsmodel, Push-pull salg og vinsmagninger, har virksomheden ikke lagt sig fast på en forretningsmodel, hvilket er et gennemgående træk for netop "App opfindere", der ofte vælger at fokusere på at opnå et stort antal af brugere, førend man ligger sig fast på en forretningsmodel.

4.6.6.2 Opstart: Ideen om Vivino bliver til

Vivino blev etableret i 2010 i et samarbejde mellem de to venner og kolleger Heini Zachariassen og Theis Søndergaard, som nogle år tidligere havde startet it-virksomheden BullGuard. Ideen og konceptet bag app'en byggede grundlæggende på Heinis og Theis' egen interesse for vin samt de nye muligheder, som smartphones og sociale medier har bragt med sig. I starten udviklede Heini og Theis Vivino ideen for egne midler. Deres fælles ven Janus Friis, der var med til at grundlægge Skype, troede dog så meget på deres ide, at han valgte at skyde penge i projektet, så de kunne udvikle en betaversion af app'en. Da hverken Heini eller Theis er uddannet som programmører, fik de det hele udviklet gennem en række freelancere i bl.a. Indien, en model de allerede kendte fra deres opstart af BullGuard, samt et Schweizisk firma, der kunne levere skanningsteknologien. Både Heini og Theis understreger vigtigheden af at have adgang til netværk og kontakter, hvis man skal lykkes som it-iværksætter.

Hvis vi ikke havde haft et godt netværk i it-startup miljøet, var Vivino nok aldrig blevet til noget. Hvis man er ny iværksætter, er det virkelig svært at vide, hvem man skal gå til med sin ide og hvordan man får taget de første spåede udviklingskridt.

- Theis Søndergaard, COO – Vivino.

4.6.6.3 Udvikling og markedsmodning: Kampen om De første investorer

Med betaversionen af Vivino og pengene i ryggen fra Janus Friis begyndte Heini og Theis at se sig om efter investorer, der kunne lægge en større og langsigtet investering og hermed give dem det nødvendige rygstød til at udvikle Vivino app'en fuldt ud og få den lanceret på markedet. Det skulle vise sig at blive en endog meget vanskelig opgave. Ifølge Theis var der simpelthen stort set ingen investorer i Danmark, der kunne se og troede på potentialet i Vivino.

Med den slags produkter som Vivino gælder det om at finde nogen, som virkelig kan se potentialet og tror på ideen. Et produkt, hvis styrke og kvalitet er baseret på antallet af brugere og på den information brugerne uploader er jo som udgangspunkt et meget svagt og værdiløst produkt i starten. Her gælder det om, at finde nogle, som selv har prøvet det før og hermed kan forstå potentialet. Men dem er der meget få af i Danmark.

- Theis Søndergaard, COO – Vivino

Efter mere end 40 møder med forskellige investorer lykkedes det endelig. Den offentligt finansierede venturefond DTU Symbion Innovation indvilligede i 2011 i at skyde penge i projektet. Theis og Heini havde egentlig foretrukket at få en 100 % privat investor med om bord med solide erfaringer fra andre it start-ups, men var naturligvis taknemmelige for investeringen fra DTU Symbion Innovation, da Vivino-projektet formentlig ellers aldrig ville være kommet op fra Heinis kælder. Med den nye investering kunne Heini og Theis få færdigudviklet Vivino-app'en og lancere den på markedet som gratis-app i april 2012. App'en blev hurtigt en succes og var kort tid efter downloadet 700.000 gange.

4.6.6.4 Skalering: Det amerikanske marked og 10 mio. brugere

Året efter lanceringen af Vivino-app'en havde antallet af brugere rundet 1,3 mio., og Heini og Theis begyndte nu at se sig om efter investorer, der kunne hjælpe dem til yderligere skalering – herunder særligt på det amerikanske marked, der er verdens største vinmarked, og hvor der er en stor forkærlighed for ny teknologi, og udgør et oplagt potentiale for Vivino. I løbet af 2013 landede Vivino aftaler om nye investeringer på i alt ca. 50 mio. DKK med henholdsvis London-baserede Balderton Capital, norsk-svenske Creandum og de eksisterende investorer Janus Friis og DTU's SEED Capital.

Med de nye investeringer kunne Vivino samtidig åbne et salgs- og markedsføringskontor i USA. Valget faldt naturligt på San Francisco. Her er både alle de store og vigtige teknologisamarbejdspartnere som Google og Apple til stede, ligesom epicentret af den amerikanske vinindustri i Napa Valley er tæt på. Sammen med de nye investorer har Vivino sat målet om at få 10 mio. brugere med hovedvægt på det amerikanske marked. Først herefter skal der udvikles og udrulles en egentlig forretningsmodel. Beskeden fra investorerne har været klar. Det vigtigste i første omgang er ikke at bevise en forretningsmodel, men derimod at skaffe brugere, så Vivino sikrer sig at blive den største og dominerende vin-app på markedet. Vivino tester dog allerede nu enkelte forretningsmodeller på det danske marked. Tanken er generelt, at det lille danske marked skal være testbed for nye funktioner til app'en såvel som for de forskellige forretningsmodeller, inden de rulles ud globalt.

Stadig afdeling i København trods store udfordringer

Vivino har i dag 20 ansatte, hvoraf de 15 sidder i København. Al udvikling af selve app'en bliver styret fra København, mens salg, markedsføring og forretningsudvikling ligger hos folkene på kontoret i San Francisco. Herudover har Vivino siden starten outsourcet selve programmeringen og den manuelle vingenkendelsesservice til Indien og Ukraine.

Ifølge Theis var det faktisk en udfordring at overbevise deres engelske hovedinvestor Balderton Capital om det fornuftige i at bibeholde udviklingen af app'en i Danmark. Folkene fra Balderton var simpelthen usikre på, om de ville kunne samle det rigtige team i København.

I første omgang er det selvfølgelig en udfordring at tiltrække investorer. Der er ikke mange i Danmark og de udenlandske investorer er heller ikke bekendt med Danmark og København og start-up miljøet her. Selvom der efterhånden er et ambitiøst og sundt start-up miljø i København inden for de kreative og digitale områder er vi meget lidt synlige internationalt. Investorerne kender London, Paris, Berlin og til nød Stockholm – men ikke København. Dette var faktisk også en udfordring for os, fordi vi ønskede at bibeholde kontoret i København. Vores engelske investor var skeptisk overfor dette. Dels fordi de ikke kender København og derfor var skeptiske over om det er muligt at samle et stærkt team på kontoret, hvilket er det altafgørende for den videre succes. Herudover har mange investorer den nød exit-strategi, hvis deres investering fejler, at sælge selve teamet videre til en virksomhed inden for samme teknologi. Dette er de typiske også meget usikre på om de kan i København.

- Theis Søndergaard, COO – Vivino

Theis understreger da også, at netop det at finde kvalificerede medarbejder er og har været en af deres absolut største udfordringer. Det at udvikle og skalere en smartphone-app med global succes er der stort set ingen, der har prøvet i Danmark før. Herudover gør Københavns manglende synlighed inden for det globale it-startupmiljø, at det er svært at overbevise udenlandske medarbejdere om det attraktive i at flytte til København. Med tiden er det dog lykkedes Theis og Heini at samle et dygtigt team af chefudviklere og designere i København. Efterhånden som Vivino bliver mere kendt og konsolideret, er det også blevet lettere at rekruttere folk.

4.6.6.5 Læring fra Vivino

Ifølge Theis Søndergaard fra Vivino er der teknisk set meget få barrierer i forhold til at etablere og udvikle digitale virksomheder i Danmark. Mange af de grundlæggende ting er på plads, og der er typisk også meget lidt bureaukrati og få omkostninger i forhold til at etablere en virksomhed i Danmark sammenlignet med mange andre steder i verden. Theis påpeger dog, at der stadig er en række store udfordringer ved at udvikle og skalere en digital virksomhed i Danmark. Dette drejer sig i høj grad om Danmarks og Københavns manglende synlighed inden for det internationale digitale start-up miljø.

- **København skal være mere synlig som en attraktiv international start-up by**
Theis Søndergaard tror især det drejer sig om at skabe mere international synlighed omkring Danmark og København. Vi skal have København på det digitale verdenskort, så investorer og dygtige folk får øjnene op for det spændende start-up miljø, vi efterhånden har inden for de digitale og kreative brancher i København.
- **Hjælp til netværk**
Ifølge Theis har deres personlige netværk til både investorer og folk med teknologisk ekspertise været afgørende i den spæde udvikling og opstart af Vivino. Men for folk, der ikke på forhånd er solidt funderet i det digitale start-up miljø, er det meget svært at finde ud af, hvem man skal gå til, og hvem der kan hjælpe en på vej. Netværksinitiativer, der kan samle branchen og også hjælpe nytilkomne ind, kunne derfor være en ide. Branchen har selv igangsat en række spæde netværksinitiativer, men kunne godt bruge assistance til noget mere formaliseret og samlet.

Ydermere peger casen på yderligere læring for arketyperne ”App opfinderer”:

- **Brugere over indtjening.**

For de mere komplicerede apps inden for arketyperne ”App opfinderer” er det vigtigste ofte at opnå en stor brugergruppe, end at forretningsmodellen er helt på plads, hvilket svarer meget godt overens med den tilgang, som mange amerikanske VC’er har.

- **Datadreven innovation**

Inden for arketyperne ”App opfinderer” er datadrevne forretningsmodeller vigtige. Således kan Vivino -med deres øjeblikkelige forretningsmodel ”Push-pull” – benytte den data, som brugerne selv forsyner app’en med til at reklamere for vin samt benytte i fremtidige forretningsmodeller.

- **Tid er mindre vigtigt for de komplicerede apps**

I Vivino eksemplet har time-to-market ikke hastet lige så meget, som tilfældet er med en række af de mere ”simple” apps, som også findes på markedet, hvor first mover og placering på download platforme er afgørende. Vivinos produkt er både så appellerende og kompliceret, at virksomhedens vækst vil være mere betinget af viral og organisk vækst.

Kilder:

Interview med Theis Søndergaard, Vivino

Preseedinnovation.dk (09-06-2014)

Jyllands-posten.dk: *Vivino skal have 10 mio. brugere om et år* (04-01-2014)

4.7 WIKI-SKABEREN

Det er karakteristisk for wiki-skaberen, at det er brugerne, der både skaber indholdet og opdaterer det. Derved er det brugerne, der sammen opbygger platformens værdi, mens personerne bag platformen blot leverer rammen og formatet. Samtidig er brugerne selv forbrugere af indholdet. Det er desuden karakteristisk for en wiki, at artiklerne ofte er skrevet af mange brugere i en forening. Derved indeholder artiklerne ikke blot en persons viden, men den samlede viden fra mange personer.

Det er desuden karakteristisk for wiki-skaberen, at wikierne skabes ud fra non-profit motiver. Det handler om fællesskab, videnopbygning og -udveksling samt om at opbygge en brugbar platform, snarere end om at tjene penge. Omkostningerne kan holdes nede, da det er forbrugere, der leverer indholdet, og de omkostninger, der er, søges dækket gennem donationer og eller indirekte salg. I enkelte tilfælde via reklamer.

Det bedst kendte eksempel på en wiki-skaber er Wikipedia, mens Wikileaks de senere år også har opnået stor opmærksomhed. Wikimedia, organisationen bag Wikipedia, driver også en række andre wiki'er. Andre eksempler på virksomheder inkluderer danske K10, hvor syge borgere kan hente råd og vejledning om sagsbehandling fra andre borgere i samme situation, svenske TestFreaks, hvor brugere kan uploade anmeldelser af elektronik, openstreetmap.org, der indeholder kort skabt på frivillig basis af brugerne, investopedia, der indeholder oplysninger og uddannelsesmateriale om at investere, og wiki.answers.com, hvor brugere kan stille spørgsmål, som andre brugere kan besvare. Wiki'er bliver også i stigende grad brugt af virksomheder til at sikre intern videndeling mellem medarbejdere, der arbejder med samme problem og/eller kan have gavn af at dele erfaringer, ideer og lignende.²⁷

Man kan også argumentere for, at Facebook oprindeligt var en wiki. Facebook blev måske ikke skabt som en non-profit organisation, men blev skabt ud fra et motiv om at skabe sociale forbindelser og en åben strøm af informationer mellem studerende på Harvard University. Siden har Facebook selvklart fået profitmotiver.

Netop betingelsen om, at man kun er en wiki-skaber, hvis platformen er skabt ud fra non profitmotiver, gør kategorien særdeles smal, og det har været meget svært at finde virksomheder/platforme, der har kunnet karakteriseres som wiki-skabere. Nogle sider har ved første øjekast set ud til at være wiki-skabere og leverer wiki-lignende løsninger, men under interviewene har det vist sig, at de er startet med profitmotiver for øje. Derfor er de i stedet blevet kategoriseret som digitale platformsbyggere eller app opfindere. Det er også derfor, at der ikke er gennemført interview med wiki-skabere under dette projekt og derfor, at der heller ikke er et case studie af en wiki-skaber.

Som illustration af, hvor få rene wiki-skabere, der findes, kan nævnes, at Normann Andersen og Damsgaard nævner Pricerunner, der sammenligner priser på tværs af butikker som et eksempel på en wiki-skaber. Dette til trods for, at det ikke er brugerne, der skaber indholdet, og at virksomheden bag siden tidligt i udviklingsforløbet fik tilført venture kapital og er meget åbne omkring, at de tjener penge via klik på links og reklamer. Det er således ikke en klassisk wiki-skaber og har mange træk til fælles med den digitale platformsbygger.

²⁷ <http://webtrends.about.com>

Da det har været meget svært at finde eksempler på wiki-skabere, synes kategorien pt. mindre relevant i et erhvervspolitisk perspektiv. For at gøre kategorien bredere kunne man argumentere for, at det ville give mening at fjerne betingelsen om, at det kun er non-profit platforme, der er wiki-skabere. Hvis man gør det, kan wiki-skaberen dog komme til at ligne den digitale platformsbygger og app opfinderen meget. Fx er Vivino, som beskrevet ovenfor, udviklet med henblik på at skabe et vin-leksikon, hvor brugerne selv tilføjer indhold. Hvis man ønsker at gøre kategorien wiki-skaberen bredere, er det derfor vigtigt, at man har for øje, at den fortsat skal kunne afgrænses i forhold til de andre arketyper. Hvis non-profitkriteriet tages ud, kunne man i stedet inkludere et krav om, at det skal være muligt for brugere at tilføje og redigere indhold direkte på platformen.

I forlængelse af ovenstående er det også væsentligt at påpege, at wiki'er godt kan have stor samfundsmæssig betydning, selvom den erhvervspolitiske betydning pt. synes begrænset, samt at enkelte eksperter har påpeget, at de forventer, at wiki-skaberen vil få større erhvervspolitisk betydning og blive mere udbredt i fremtiden.

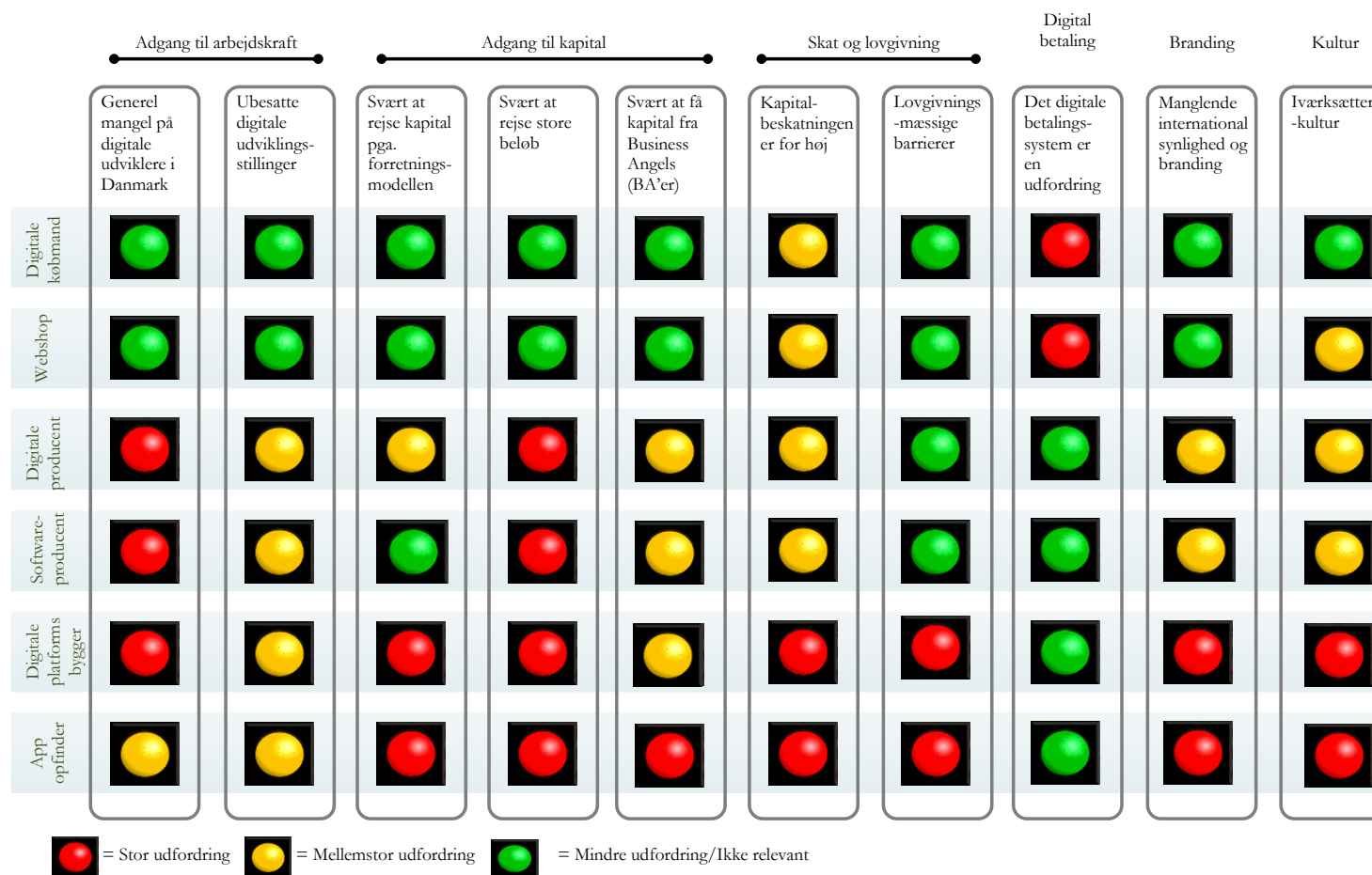
4.8 SAMMENFATNING AF ARKETYPERNE

Som beskrevet ovenfor oplever arketyper barriererne forskelligt, og nogle barrierer gælder primært for nogle arketyper, mens andre barrierer gælder for andre arketyper. Nedenfor følger en grafisk sammenfatning af, i hvilken grad arketyperne oplever de barrierer, der er præsenteret i kapitel 2. Den grafiske fremstilling er efterfulgt af tekst, der kort beskriver, hvorfor nogle barrierer er mere fremherskende for nogle arketyper end andre.

Som det fremgår af figur 4.1, oplever den digitale købmand og webshopen generelt få digitale barrierer. Dette skyldes, at det er relativt nemt at oprette eller købe en webshop. Den digitale købmand vil tilmed have fysiske butikker og derved en eksisterende organisation og adgang til kapital at bygge videre på.

Den digitale producent og softwareproducenten oplever flere barrierer, hvilket er naturligt, da det digitale er en større og mere kompliceret del af deres forretning. Flest barrierer oplever den digitale plattformsbygger og app opfinderen dog. Begge arketyper er 100 % digitale og repræsenterer relativt nye vækstområder sammenlignet med de øvrige arketyper, der har en længere historie.

Figur 4.1. Oversigt over arketyper og barrierer



Nedenfor forklares i ord, hvorfor henholdsvis grøn, gul og rød er valgt for de enkelte arketyper og barrierer i figur 4.1 ovenfor.

4.8.1 Den digitale købmand

Udfordringerne med at ansætte kvalificeret arbejdskraft samt få adgang til finansiering er af alle vurderet til at være grønne og derved mindre alvorlige udfordringer. Den digitale købmand har en webshop, som man enten relativt nemt selv kan udvikle eller købe som en standardløsning. Typisk har virksomheden også allerede en hjemmeside. Derfor har den digitale købmand ikke et stort behov for dygtige udviklere.

Den digitale købmand vil typisk have fysiske butikker, der allerede har eksisteret inden virksomheden udvides med en webshop. Derfor har virksomheden ofte finansiering til at starte webshoppen eller vil have mulighed for at låne i de fysiske aktiver. For unge virksomheder, der starter deres fysiske og digitale del samtidigt, kan finansiering dog være en udfordring.

Kapitalbeskatning er vurderet til at være gul, da kapitalbeskatningen er den samme på tværs af brancher. Dog træder den primært i kraft, når et selskab sælges, eller der trækkes penge ud af virksomheden, og da den digitale købmand ofte er en stor etableret spiller, er det sjældent, at virksomheden sælges og iværksætterne scorer en økonomisk gevinst. Af samme grund er kapitalbeskatning primært en barriere i de senere faser af virksomhedens udvikling.

De lovgivningsmæssige barrierer er begrænsede for den digitale købmand – og derfor grøn – fordi at webshoppen ofte tilbyder det samme som de fysiske butikker og sjældent tilbyder helt nye produkter på helt nye måder, som lovgivningen ikke er indrettet til at håndtere.

Det digitale betalingssystem er en udfordring og vurderet til at være rød, da digitale købmænd alle skal godkendes til, at deres webshops kan gennemføre digitale transaktioner. Den lange ventetid på at blive godkendt er en barriere i perioden op til at webshoppen går online, det vil sige i markedsmodningsfasen.

Manglende international synlighed og branding er vurderet til at være grøn, da den digitale købmand ikke har stort behov for at hente arbejdskraft i udlandet. Tilsvarende er iværksætterkultur vurderet til at være grøn, da digitale købmænd som nævnt ofte er etablerede virksomheder, der åbner en webshop.

Derved er udfordringerne målt på de parametre, vi ser på i denne analyse, begrænsede. Til gengæld har den digitale købmand en række udfordringer med intern omstilling i virksomheden, integration af den fysiske og digitale del, samt at få optimeret de klassiske konkurrenceparametre som pris, lagerkapacitet og leveringstid.

4.8.2 Webshoppen

Webshoppen har på alle parametre på nær ét – iværksætterkultur - fået samme farve som den digitale købmand. Det skyldes, at både den digitale købmand og webshoppen sælger digitalt via en webshop. Derved minder de to meget om hinanden på de udfordringer, der indgår i figur 4.1. Ligesom den digitale købmand skal webshoppen godkendes til at gennemføre digitale transaktioner, så den lange ventetid på godkendelse er en væsentlig barriere. Også for webshoppen er denne udfordring knyttet til markedsmodningsfasen.

Iværksætterkultur er vurderet til at være gul for webshoppen, da webshoppen startes af iværksættere og ikke vokser ud af en eksisterende virksomhed eller organisation, som det er tilfældet med den digitale købmand.

4.8.3 Den digitale producent

Det er svært at placere trafiklys entydigt for den digitale producent, da der er stor forskel på den traditionelle etablerede digitale producent som fx Grundfos og den digitale iværksætter producent som Leikr. Det gælder særligt for adgang til finansiering.

Mangel på digitale udviklere er vurderet til rød, da der ofte er tale om teknisk relativt komplicerede løsninger, der skal spille sammen med eksisterende eller nyudviklede fysiske produkter. Produktudviklingen er ofte relativ tung, og det kræver en høj grad af kreativitet at gentænke fysiske produkter i digitale løsninger. Derfor er dygtige udviklere essentielle. Samtidigt kan der være tale om mange udviklere, særligt hvis det er store virksomheder, der ønsker at udvikle digitale løsninger koblet til deres fysiske produkter. Særligt for de etablerede virksomheder, der allerede er internationale, vil det dog være muligt at besætte en række af disse stillinger i udlandet, og derfor er ubesatte digitale udviklingsstillinger vurderet til gul.

Udfordringen gælder på tværs af udviklingsfaser. Det er vigtigt at have dygtige udviklere til at udvikle produktet, men det er også vigtigt, at kunne imødekomme den stigende efterspørgsel efter udviklere, der opstår, når virksomheden skalerer og vækster.

For kapital tager vurderingen i figur 4.1 udgangspunkt i iværksættere og små virksomheder, da de store etablerede virksomheder ofte vil kunne finansiere udviklingen selv. Vi har vurderet udfordringerne med at rejse kapital på grund af forretningsmodellen som gul, da danske investorer ikke har tradition for at investere i hardware, og da kombinationen af fysiske produkter og digitale løsninger koblet til det fysiske produkt ofte er udviklingstungt og har relativ lang vej til markedet. Det har fx i Leikrs tilfælde afskrækket flere investorer. Af samme grund er udfordringen med at få kapital fra business angels også vurderet som gul. I forlængelse heraf er udfordringerne med at rejse store beløb vurderet til rød, da mange iværksættere inden for den digitale producent vil have behov for relativt store mængder kapital for at komme på markedet. I fremtiden kan crowdfunding komme til at spille en vigtig rolle for digitale producenter, da mange interesserer sig for high tech "gadgets". Der er da også to ud af de fem virksomheder, vi har interviewet, der har rejst penge af denne vej.

Kapitaludfordringen er primært knyttet til udviklings- og markedsmodningsfasen, hvor produktet endnu ikke er klart, der er langt til markedet, og produktet endnu ikke har vist sin værdi.

Kapitalbeskatning er vurderet til gul, da kapitalbeskatningen på den ene side, som beskrevet, er høj i Danmark, men på den anden side ikke synes at være et større problem for digitale producenter end for andre virksomheder. De lovgivningsmæssige barrierer og digitale betalingssystemer er vurderet til at være grønne, da ingen af de digitale producenter har peget på disse områder som særskilte udfordringer.

International synlighed og branding af Danmark er vurderet til gul, da virksomhederne som nævnt efterspørger bedre adgang til dygtige udviklere, hvilket øget synlighed og et stærkt digitalt brand kunne hjælpe på. De digitale producenter har dog ikke peget på denne udfordring.

Iværksætterkultur er vurderet som gul, da nogle af de digitale producenter – men ikke alle – vurderer, at det er svært at være start-up virksomhed i Danmark, da kulturen ikke er gearret til iværksætteri, og der er en udpræget lønmodtagerkultur med en lav grad af risikovillighed.

4.8.4 Softwareproducenten

Softwareproducenten er den første af de rene digitale virksomheder, men barriererne er langt hen af vejen de samme som for den digitale producent. Softwareproducenten har generelt mangel på udviklere på tværs af udviklingsfaser, men kan dog klare en del af efterspørgslen gennem udviklingsafdelinger i fx Østeuropa eller Asien. Derfor er de to udfordringer vurderet til henholdsvis rød og gul.

Adgang til kapital er generelt en udfordring for softwareproducenterne, men det skyldes ikke deres forretningsmodel, da investorer generelt kigger efter løsninger, der kan skaleres med lave marginalomkostninger. Udfordringen er snarere, at udviklingsomkostningerne er store, når produktet skaleres, og at der her kan være behov for at hente store mængder kapital. Da det generelt er svært at hente i Danmark, er denne udfordring vurderet til rød. Kapital fra business angels er vurderet til gul, da der generelt er få business angels i Danmark, men ikke færre, der investerer i software end inden for andre arketyper.

Kapitalbeskatning er vurderet som gul af samme grund, som er nævnt overfor for de første arketyper, mens lovgivningsmæssige barrierer og digitale betalingssystemer er grønne, da disse barrierer ikke synes at være udtalte for softwareproducenter og heller ikke er blevet nævnt eksplicit i interviewene med softwareproducenter.

Manglende international synlighed og branding er vurderet som gul, da softwareproducenterne som nævnt efterlyser bedre adgang til kvalificeret arbejdskraft, mens iværksætterkulturen er vurderet til gul, da Danmark på den ene side ikke synes at have særskilt mange iværksættere i denne kategori, men på den anden side har haft nogle af vores største succeser som Damgaard Data, Navision, Columbus og senest Zendesk i denne kategori.

4.8.5 Den digitale platformsbygger

Da den digitale platformsbygger er en ren digital virksomhed, er efterspørgslen på dygtig digital arbejdskraft også stor, og udfordringerne med at tiltrække kvalificeret digital arbejdskraft vurderes til rød. Mangel på kvalificeret arbejdskraft er både en udfordring i de tidlige faser - hvor virksomheden skal have de helt rigtige udviklere - og i de senere faser - skalering og vækst - hvor virksomheden har brug for mange dygtige digitale medarbejdere. Nogle har valgt at kompensere for problemet ved at åbne udviklingsafdelinger i andre lande, hvor lønnen er lavere, og/eller der er et større udbud af udviklere. Derfor vurderes udfordringen om ubesatte digitale udviklingsstillinger som lidt mindre alvorlig - gul.

To ud af de tre udfordringer, der knytter sig til at få adgang til kapital, er alle vurderet som røde. Det kan være svært at få investorer med på forretningsidéen, hvis produktet gives væk, og indtægtskilderne ikke er klart definerede. Desuden er det svært at rejse store beløb, og det er der ofte brug for i skalerings- og vækstfasen, hvor der er store udviklingsomkostninger til fx design og hosting. Det er også relativt svært at få kapital fra business angels, men der er et par af de interviewede virksomheder, der har tilkendegivet, at de har modtaget kapital fra business angels, og derfor er denne udfordring vurderet til gul.

Kapitalbeskatning er også vurderet til rød, da markedet er relativt nyt og umættet, og der er muligheder for en hurtig exit med stor gevinst til følge for stiftere og investorer, som der skal betales kapitalbeskatning af.

De lovgivningsmæssige barrierer er røde, da det typisk er digitale platforme - eller app opfindere - der udvikler helt nye forretningsmodeller, der er radikalt anderledes end de eksisterende, som derfor ikke passer under eksisterende lovgivning. Dette kan både være en udfordring i markedsmodningsfasen, hvor løsningen intro-

duceres og i vækst- og skaleringsfasen, hvor flere begynder at opfatte de nye løsninger som en trussel og får en interesse i, hvilken lovgivning de nye løsninger hører under.

Det digitale betalingssystem vurderes ikke at være en særskilt udfordring for de digitale platformsbegynderne, da de ikke sælger noget direkte til forbrugere over nettet og er derfor vurderet til grøn. Til gengæld er branding og international synlighed en udfordring, da der er relativ stor mangel på kvalificeret arbejdskraft. Det samme gælder iværksætterkultur, da området er præget af meget stor iværksætteraktivitet, men uden at Danmark de seneste år har haft meget store succeser.

4.8.6 App opfinderen

Udfordringerne for app opfinderen og den digitale platformsbegynder minder på mange områder om hinanden, og ofte vil den digitale platformsbegynder også tilbyde deres platform i form af en app. En af de få forskelle er, at app opfinders behov for kvalificeret arbejdskraft kun er vurderet til gul, da apps ofte ikke er så komplicerede at udvikle, men i højere grad er simple løsninger, der dækker et behov for brugerne. Ubesatte digitale udviklingsstillinger er ligeledes vurderet til at være gult. Som det er beskrevet i afsnittet om app opfinderen, er der dog også apps, fx gaming apps, der er relativt komplicerede. Samtidig har app opfindere en udfordring med at finde dygtige medarbejdere, der har erfaring med at skalere og vækste app-løsninger. Det ville derfor være misvisende at gøre udfordringen grøn.

Det er særligt app opfindere, der ikke har haft forretningsmodellen og indtjeningsgrundlaget på plads, der har fremhævet, at dette er en udfordring for at få kapital fra danske investorer, der ikke er fortrolige med at bygge værdi først (få brugere) og udskyde fokus på indtægtskilder til senere. Denne udfordring knytter sig særligt til markedsmodningsfasen og den tidlige del af skaleringsfasen, hvor forretningsmodellen ikke er udviklet.

Samtidig er det blevet dyrt selv for app opfindere at få opmærksomhed og skalere, så det er også en stor udfordring – vurderet til rød – at det er svært at rejse store beløb i Danmark. Denne udfordring er særligt knyttet til skaleringsfasen. Endelig er også adgang til kapital fra Business Angels vurderet til rød, da der er få business angels i Danmark, og de kunne spille en vigtig rolle med at hjælpe app opfindere frem gennem markedsmodningsfasen, hvor kapitalbehovet er mindre og derved passende for business angel-investeringer, der som hovedregel investerer mindre beløb.

Kapitalbeskatning er vurderet til rød, da apps er et område, der egner sig til hurtig udvikling og skalering efterfulgt af exit, hvorefter provenuet ville blive ramt af kapitalbeskatning. Lovgivningsmæssige barrierer er ligeledes vurderet til rød, da det ofte er app opfindere og digitale platformsbegynderne, der udvikler helt nye løsninger, der ikke passer ind under eksisterende lovgivning, hvilket fx Uber er et eksempel på.

I forlængelse af udfordringerne med at tiltrække kvalificeret arbejdskraft og det lille kendskab til København, som er beskrevet i afsnittet om app opfinderen, er den manglende internationale synlighed og branding vurderet til rød.

Det digitale betalingssystem er vurderet til grøn, da mange apps ikke selv håndterer elektroniske betalinger. Iværksætterkultur er vurderet til rød, da der er mange muligheder for at skabe nye løsninger på app-området, hvorfor det er vigtigt at have en stærk iværksætterkultur, hvilket Danmark ikke helt har i samme grad som de førende lande.

4.9 FORSKELLE OG LIGHEDER I ARKETYPERNES UDVIKLINGSFORLØB

I det følgende vil centrale forskelle og ligheder mellem de forskellige arketyper og deres udviklingsforløb blive gennemgået.

Det skal understreges, at materialet indenfor flere af arketyperne er relativt spinkelt, samt at arketyperne wiki-skaberen ikke er med i sammenligningen, da det ikke er lykkedes at identificere en virksomhed indenfor denne arketype.

4.9.1 Forskelle og ligheder i udviklings- og markedsmodningsfasen

For *den digitale købmand*, *webshoppen*, *den digitale producent* og *software producenten* er **forretningsmodellen** allerede på plads i udviklings- og markedsmodningsfasen. Således er det for lang de fleste virksomheder indenfor disse arketyper på forhånd vurderet, hvor virksomhedens omsætning skal komme fra. Dette betyder ikke, at virksomhederne indenfor arketyperne ikke kan modificere eller ændre forretningsmodel undervejs, men at virksomhederne fra starten af er dannet på baggrund af en færdig forretningsplan.

For *den digitale platformbygger* og *app opfinderen* sker det relativt ofte, at virksomheder indenfor disse arketyper har valgt at prioritere brugere før omsætning, og derfor er afhængig af risikovillig kapital udefra. Eksempelvis har Fitbay.com endnu ikke besluttet, hvor virksomhedens omsætning skal komme fra og fokuserer på, at blive den største platform indenfor sit område målt på antal brugere. Denne tilgang kendes blandt andet fra Facebook og Twitter.

For de virksomheder, som har sat sig fast på en forretningsmodel, har virksomheder indenfor *den digitale købmand*, *webshoppen* og *den digitale producent* oftest valgt en traditionel "Push and Pull" forretningsmodel, mens *den digitale platformbygger*, *app opfinderen* og *software producenten* oftest baserer deres forretning på reklamer, gebyrtafler, salg af licenser og salg af adgang til nye niveauer i spil (særligt gaming branchen).

Meget tyder på, at digitale virksomheder i højere grad end andre virksomheder fokuserer på en relativt kort **time-to-market**. I udviklings- og markedsmodningsfasen er en kort time-to-market særligt vigtigt for *app opfinderen* og *softwareproducenten*. Fokuseringen på en hurtig markedsintroduktion tilskrives de interviewede virksomheder indenfor de to arketyper hård konkurrence, hvor det at være de første på markedet med en bestemt app eller software, kan være forskellen mellem succes og fiasko. Det er også vurderingen blandt virksomheder indenfor arketyperne *webshoppen*, at der også indenfor denne arketype er en betydelig fordel forbundet med at være first-mover på markedet, om end det ikke i helt samme grad som for de to andre arketyper.

For *den digitale købmand* er time-to-market også relativt kort, hvilket skyldes at virksomhederne i denne arketype allerede har en fysisk tilstedeværelse i en eller flere butikker. Dermed er den fysiske infrastruktur allerede på plads i form af lagerkapacitet, håndtering af indkøb og transport til butikkerne. For *den digitale platformbygger* varierer time-to-market meget alt efter hvilken platform som bygges og behovet indenfor det område, som platformen adresserer. Da mange af de interviewede digitale platformbyggere har valgt at bootstrappe, bliver time-to-market i udviklings- og markedsmodningsfasen ofte relativt lang. For *den digitale producent* er udvikling af digitale produkter til gengæld relativt lang.

Der synes at være forskel mellem de forskellige arketyper på, hvor stort **kapitalbehovet** er i de tidligere faser. Eksempelvis har virksomheder indenfor arketyperne *webshoppen* ofte et mere markant kapitalbehov end virksomheder i de fleste andre arketyper i udviklings- og markedsmodningsfasen, da det er forbundet med betydelige omkostninger at opbygge en webshop med lager, indkøb og transport. Der findes dog en række mindre webshops, hvor kapitalbehovet ikke er så markant.

For arketyperne *softwareproducent*, *den digitale platformbygger* og *app opfinderen* er kapitalbehovet i udviklings- og markedsmodningsfasen ofte relativt begrænset, da mange virksomheder indenfor disse kategorier vælger at bootstrappe.

For *den digitale købmand* og *den digitale producent* - som oftest er del af en større virksomhed - er kapitalbehovet ikke så stort. De digitale producenter, der ikke er en del af en større virksomhed, har ofte et større kapitalbehov samt udfordringer med at skaffe den fornødne kapital, hvilket får dem til at søge alternative finansieringsmuligheder såsom crowdfunding.

Ydermere er **logistik** allerede fra udviklings- og markedsmodningsfasen et vigtigt element foren velfungerede forretning for især *webshoppen*, hvor et helt nyt system skal bygges op omkring varelager, levering, returforsendelser. Dette gør sig også gældende for arketyperne *den digitale købmand* og *den digitale producent* om end i mindre grad end tilfældet er med *webshoppen*, da de to arketyper oftest kan benytte et allerede eksisterende og – oftest – velfungerende logistisk set up. For de andre arketyper er det logistiske set up ikke i samme grad afgørende, men for nogle virksomheder kan det være et vigtigt element.

For de etablerede virksomheder er der i forbindelse med et øget digitalt fokus et stort arbejde med at sælge **digitalisering ind i organisationen**. For den del af *de digitale producenter*, som er en del af en større virksomhed, og for *de digitale købmænd* er omstilling til e-handel fra klassisk detailhandel tung, og der skal arbejdes hårdt for at **få resten af organisationen** i virksomheden til at forstå mulighederne i de nye digitale tiltag i virksomheden. Dette arbejde begrænses ikke kun til udviklings- og markedsmodningsfasen, men skal bearbejdes i gennem alle tre udviklingsfaser.

4.9.2 Forskelle og ligheder i vækstfasen

I vækstfasen stiger vigtigheden af **markedsføring** markant i langt de fleste arketyper.

I bestræbelserne på at opnå en klar position i markedet og tiltrække brugere og opmærksomhed er markedsføring et afgørende parameter i vækstfasen for arketyperne. Virksomhederne indenfor arketyperne *den digitale købmand*, *webshoppen*, *software producenten*, *den digitale platformbygger* og *app opfinderen* investerer tungt i markedsføring af deres produkt eller service. Flere af de interviewede medgiver, at arketyperne app-opfinderen tidligere ikke var så afhængig af markedsføring i vækstfasen, hvilket den øgede konkurrence har ændret på.

For arketyperne *den digitale producent* synes fokuseringen på markedsføring i vækstfasen ikke at være lige så akut, hvilket blandt andet kan skyldes, at mange virksomheder indenfor denne arketype ofte er en del af en større og mere kendt virksomhed med store markedsføringsbudgetter, samt at især internettet ikke er så afgørende for denne arketype som for de andre arketyper.

Også **konverteringsraten** - eller forholdet mellem antallet af besøgende og antallet af købere – har tiltagende betydning for de fleste arketyper. For arketyperne *den digitale købmand*, *webshoppen*, *software producenten*, *den digitale platformbygger* og *app opfinderen* er eksempelvis design af hjemmeside, indsamling af brugerdata og brugerundersøgelser vigtige redskaber til, at forbedre forholdet til kunderne. I bestræbelserne på at få konverteringsraterne i vejret begynder virksomhederne i vækstfasen for alvor at arbejde med **datadrevne forretningsmodeller** i vækstfasen.

For *den digitale producent* er arbejdet med konverteringsrater mindre aktuelt end for de andre arketyper, om end data drevne forretningsmodeller ligger tæt på de større virksomheders dna end de små nystartede virksomheder.

I vækstfasen bliver presset på **logistik** yderligere markant for især *webshoppen*, hvor et stigende antal kunder presser webshoppens set-up. Også *den digitale købmand* og *den digitale producent* mærker et tiltagende pres på logistikken, men har på baggrund af de allerede eksisterende kompetencer i virksomheden en fordel. For de andre arketyper spiller logistikken ikke en lige så vigtig rolle.

I vækstfasen synes **kapitalbehovet** blandt virksomhederne i arketyperne at stige væsentligt. Således medgiver de interviewede virksomheder i *webshoppen*, *den digitale producent*, *software producenten*, *den digitale platform* og *app opfinderen* alle, at behovet for kapital er stigende i vækstfasen. Der kan være forskellige årsager til, at kapitalbehovet er stigende i vækstfasen herunder voksende markedsføringsomkostninger og ekspansion imod nye markeder.

Indenfor arketyperne webshoppen understreges udfordringerne med at skaffe tilstrækkeligt med kapital i Danmark som en udfordring i Danmark. Ydermere har eksperter i forbindelse med baggrundsinterviews nævnt den manglende kapital som en medvirkende årsag til, at Danmark har få internationale digitale webshops. Detailhandlen er ellers et relativt stærkt område i Danmark med eksempelvis Bestseller koncernen og Jysk.

4.9.3 Forskelle og ligheder i skaleringsfasen

I skaleringsfasen fortsætter **markedsføring** med at være central for hovedparten af arketyperne. SEO er stadigvæk en hjørnesteen for *den digitale købmand*, *webshoppen*, *software producenten*, *app-producenten* og ikke mindst *den digitale platformbygger*, men i skaleringsfasen bliver SEO arbejdet for alvor suppleret af en øget annoncering i forskellige elektroniske medier og ikke mindst køb af Google Adwords, Facebook reklamer og Tweeter reklamer. For hovedparten af de digitale virksomheder er markedsføring og adgang til de rigtige brugerdata og andet data vigtige elementer for virksomhedernes succes.

For *den digitale producent* er markedsføring sandsynligvis også betydende, men er ikke blevet nævnt i de foretagne interviews, hvilket sandsynligvis skyldes at markedsføring indenfor denne arketype oftest foretages andet steds i de ofte større virksomheder.

For mange virksomheder, der i vækstfasen begyndte at se imod udlandet - eller fra starten har satset internationalt - er skaleringsfasen tidspunktet, hvor virksomhederne begynder at åbne nye **kontorer i udlandet** for at være tæt på de udenlandske markeder eller få adgang til kompetencer, som de ikke kan få i Danmark under de samme vilkår. Således har flere interviewede virksomheder indenfor arketyperne *den digitale producent*, *software*

producenten, den digitale platformbygger og app opfinderen i skaleringsfasen åbnet nye kontorer udenfor landets grænser. Der er ikke fundet eksempler på *digitale købmænd* eller *websoppen*, der på samme måde har åbnet kontorer i udlandet.

Ydermere har skaleringsfasen for flere af de virksomheder, der er interviewet til denne rapport, betydet, at **logistik og optimering af lagerkapacitet** er blevet en stadig vigtigere del af virksomhedernes forretning i takt med, at markedet er blevet større. Det drejer sig om *den digitale købmand*, *websoppen* og *den digitale producent*, mens de arketyper, der ikke opererer med fysiske produkter, *software producenten*, *den digitale platformbygger* og *app opfinderen*, ikke har oplevet de samme udfordringer.

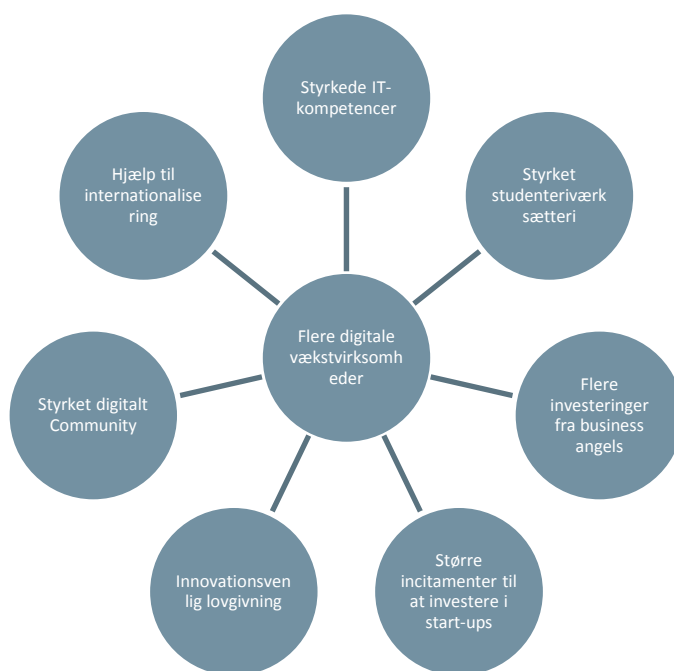
De øgede aktiviteter skærper behovet for **kapital** i skaleringsfasen, hvor øgede udgifter til udenlandske kontorer og stigende markedsføringsaktiviteter er med til at øge virksomhedernes cash burn og gøre behovet for kapital endnu større. Da det er begrænset, hvor meget kapital, der kan hentes i Danmark kigger mange virksomheder i udlandet efter den fornødne kapital. For mange af de adspurgte virksomheder er det lykkedes at opnå den fornødne kapital. Det er ikke lykkedes at lokalisere virksomheder indenfor arketyperne *den digitale købmand* og kun en enkelt indenfor *den digitale producent* har været på jagt efter ekstern kapital i forbindelse med skaleringsfasen, hvilket kan tilskrives, at mange af virksomhederne indenfor disse to arketyper, oftest er en del af en større virksomhed.

5. Vejen til flere danske digitale vækstvirksomheder

De fleste af de eksperter og virksomheder vi har interviewet til projektet, har været enige om, at hvis vi skal skabe flere digitale vækstvirksomheder, skal vi opbygge et stærkt økosystem omkring de digitale virksomheder. Det er ikke en ny tankegang, men det er svært, fordi et stærkt økosystem er karakteriseret ved både dygtige iværksættere og erfarne rådgivere og investorer omkring dem. Udfordringen med at opbygge et stærkt økosystem får derved karakter af en ”catch-22”-udfordring. De er svært at udvikle succesfulde iværksættere uden erfarne rådgivere og investorer. Samtidigt er det svært at skabe erfarne rådgivere og investorer uden dygtige iværksættere. Økosystemet skal derfor opbygges gradvist og over tid gennem en række tiltag, der adresserer en række udfordringer og ikke bare en enkelt barriere eller et isoleret problem.

Samlet har vi gennem vores desk research og de mange interview samlet inspiration til en række tiltag, der kan bidrage til at skabe et stærkt økosystem omkring de digitale virksomheder i Danmark og derved øge antallet af digitale vækstvirksomheder. Tiltagene adresserer samtidigt de barrierer for vækst, der er blevet beskrevet i kapitel 2 og bygger på de styrker, der er beskrevet i kapitel 3. Tiltagene er opsummeret i nedenstående figur.

Figur 5.1 Inspiration til tiltag, der kan skabe et stærkt økosystem omkring de digitale virksomheder



Kilde: Oxford Research og Høgenhaven Consulting.

5.1 STYRKE INTERESSEN FOR IT OG KOMPETENCER INDEN FOR KODNING OG UDVIKLING

Både virksomheder og eksperter efterlyser tiltag, der på længere sigt kan mindske manglen på it-arbejdskraft og dermed øge virksomhedernes adgang til udviklere, der har de rette kompetencer. Det handler basalt set om at styrke den generelle interesse for it i befolkningen, men også om at uddanne flere og endnu dygtigere udviklere.

Globalt set er der flere initiativer, man kan lade sig inspirere af til at øge den generelle interesse for it, som eksempelvis det finske Rails Girls og det amerikanske Codecademy. Det finske Rails Girls er et globalt non-profit community, som har til formål at give kvinder værktøjer og kompetencer til at forstå teknologi bedre og styrke deres evner inden for programmering og kodning. Over hele verden afholder Rails Girls læringsworkshops med det formål at motivere og inspirere kvinder, der ikke nødvendigvis er erfarne brugere af it for at vække deres interesse for at programmere og kode. Rails Girls startede i Finland i 2010 og har siden afholdt mere end 40 workshops i mere end 36 forskellige lande. Will Caldwell fra Aalto University i Finland fremhæver netop Rails Girls som et eksempel på, at man med få midler (Rails Girls startede op med en donation på 200 USD) kan starte initiativer op, som efterfølgende vokser sig store og kan inspirere tusinder af kvinder til at arbejde i den digitale industri.

Et andet initiativ er Codecademy, der er en gratis online interaktiv platform, hvor man som relativt utrænede bruger kan dygtiggøre sig inden for kodning. For at motivere brugerne får brugerne løbende feedback, diplomer for udførte øvelser og point samt muligheden for at kunne sammenligne sig med andre brugere. Codecademy bruges over hele verden og havde i januar 2014 mere end 24 mio. brugere.

Foruden de konkrete netværksaktiviteter, der kan styrke den generelle interesse for it i befolkningen, er der enkelte, der peger på, at der er behov for at gentænke uddannelserne af udviklere og uddanne endnu flere udviklere. Blandt andet mener Andreas Anderskou fra Hello Monday, at der er behov for at ændre grundindstillingen til, hvordan man uddanner dygtige udviklere. For Andreas er det afgørende, at man gør det fuld tid og ikke ved siden af en uddannelse:

”Udviklere er meget svære at finde og dem vi finder, er ofte selv-lærte. Dem der læser datalogi kan måske bruges til at fintune Googles algoritme, men det er ikke dem, der kan skabe innovationer i vores virksomhed. Hvis vi skal satse på at få uddannet dygtige udviklere, er der behov for, at de laver det fuld tid. Herudover går udvikling så hurtigt, at hvis man skulle finde de mest kompetente undervisere, ville de være 20 år og ikke 40 år”.

Direktør for Alexandra Institut Ole Lehrmann Madsen mener, at der er behov for at fokusere på at styrke it-forskningsmiljøerne, som langt fra har en størrelse der matcher samfundets og erhvervslivets behov – it er den største driver for vækst og velfærd på tværs af alle brancher.

5.2 STYRKET STUDENTERIVÆRKSÆTTERI

Som det fremgår i flere af analysens virksomhedseksempler findes der en række virksomheder, hvor kilen til deres succes er lagt, mens grundlæggerne studerede. Og grundlæggerne har selv fremhævet, at digitalt iværksætteri egner sig godt til at blive kombineret med uddannelse, fordi virksomhederne generelt kan startes og

udvikles for meget begrænsede midler. Desuden er det lærerigt, og de studerende har fleksible arbejdsformer og kan finde tid ved siden af studierne, som de kan dedikere til virksomhederne.

Der er i forbindelse med studenteriværksætteri kommet nye mulige policy punkter frem, som kan være med til at styrke området yderligere. Der er de seneste år gjort en stor indsats for at fremme iværksætteri i uddannelsessystemet, men tiltagene er ofte møntet på de studerende generelt og ikke specifikt på at starte digitale virksomheder. En fremtidig indsats kunne – i tilgift til den brede indsats – have et mere snævert fokus på at styrke studenteriværksætteri for digital virksomheder.

Desuden kunne man udnytte det, at det i den digitale branche er muligt at starte egen virksomhed uden at det er meget kosteligt, hvilket er noget, der tiltaler studerende. Desuden kunne man overveje at ændre regler for indtægter ved siden af SU eller lancere et særligt iværksætterforløb for studerende. Will Cardwell, fra Aalto University i Finland, fremhæver, at man skal give midler til en række mindre initiativer drevet af de studerende selv for derved at afprøve, hvad der virker. De succesfulde kan man så fortsætte med, mens de andre kan forsvinde igen. Det er den model, man med stor succes har benyttet ved Aalto University.

5.3 MATCH-FUNDING

Der har allerede været eksempler på match-funding-initiativer i Danmark. Således afprøvede Vækstfonden fra 2009 den såkaldte ”Partnerkapital”-ordning, hvor Business Angels hos Vækstfonden kunne få gearret sine investeringer i start-ups²⁸. Initiativet oplevede udfordringer med manglende tilslutning af BA’er samt problemer med at mange af de investeringer, som blev foretaget, ikke fik det forventede afkast. Når match-funding alligevel skal nævnes, er det fordi, at det er lykkedes for blandt andet Finland at lave et match-funding-format, der synes at virke inden for det digitale område. I Finland giver TEKES finansiering til at udvikle ”proof of concept” med en finansieringsmulighed på op til 1.500.000 DKK til digitale virksomheder i app-branchen. TEKES matcher både penge og in kind. Match-fundingen har været en medvirkende årsag til, at den finske app-klynge i dag er blandt Europas væsentligste.

Det danske digitale marked har omfattende kompetencer inden for ikke mindst digital B2B, og det kunne være nærliggende at overveje mulighederne for et nyt digitalt match-funding-initiativ. Udover at stimulere de digitale app-virksomheder har match-funding-initiativet i Finland vist sig at være en meget effektiv måde at tiltrække livsvigtig VC kapital og knowhow fra amerikanske og engelske VC’er, som danske digitale virksomheder har haft svære ved.

5.4 MEDARBEJDERAKTIER OG SKATTEINCITAMENTER TIL PRIVATE INVE- STORER

Som nævnt i afsnittet om adgang til finansiering, har vi i Danmark fået business angels og iværksættere, der har fået succes, og som geninvesterer de penge, de har tjent. Det fremhæves af mange som en hæmsko for den digitale start-up scene, da business angels både bidrager med vigtige kompetencer og kapital, der gør det muligt at udvikle værdien i selskaberne, inden de modtager venture kapital. Jo mere virksomhederne er værd, desto flere penge kan de senere få ind ved at sælge 20 eller 30 % af deres virksomhed til professionelle investo-

²⁸ Vækstfonden (2009): ”Partnerkapital – investeringer med business angels”

rer. Flittigere brug af medarbejderaktier og mere fordelagtig beskatning af privates investeringer i unoterede aktier er begge redskaber, der kan bruges til at øge antallet af potentielle business angels.

Flere af de start-up virksomheder, vi har interviewet, har ønsket at gøre brug af medarbejderaktier til centrale medarbejdere, men har fundet det meget bureaukratisk og kompliceret. Dette står i modsætning til fx UK, hvor virksomhederne enkelt og uden brug af fx advokater eller andre rådgivere kan udstede medarbejderaktier til medarbejdere. Det er langt mere kompliceret i Danmark. Medarbejderaktier er et redskab start-ups kan bruge til at fastholde medarbejdere, holde de direkte lønomkostninger nede og konkurrere med de etablerede virksomheder, der måske kan tilbyde en højere fast løn. Men måske lige så vigtigt har det en positiv indflydelse på antallet af personer, der får del i den økonomiske gevinst ved et succesfuldt exit, og som potentielt kommer til at gå ind i økosystemet igen som potentielle business angels. Natasha Friis Saxberg har fx fremhævet, at ”det i Danmark oftest kun er nogle få stiftere, der bliver rige når virksomheden sælges, mens det i USA ofte er 50 eller 500 personer, som får del i den økonomiske gevinst, og som derefter bidrager til at styrke økosystemet”. Set i det lys kunne det være interessant, at kigge nærmere på de regler for aktieoptioner, der gælder i andre lande, hvor medarbejderaktier tilsyneladende er mere simpelt og mere brugt.

Tilsvarende er der en række andre lande, fx Frankrig og UK, der har forsøgt at gøre det mere attraktivt for business angels at investere i start-ups ved at tilbyde fordelagtige skattevilkår knyttet til investeringer. I Frankrig kan velhavende individer fx trække investeringer i unoterede aktier fra i deres formueskat²⁹, mens business angels i UK under deres ”Enterprise Investment Scheme” kan få fradrag i både kapital og personskat, hvis de investerer i små unoterede virksomheder.³⁰

5.5 HURTIG AFKLARING AF JURIDISKE SPØRGSMÅL NÅR UDVIKLINGEN ER FORAN REGULERING

Som beskrevet ovenfor er der en række eksempler på, at de mest innovative digitale virksomheder tilbyder løsninger, der vender op og ned på eksisterende industrier. Derfor er den eksisterende lovgivning heller ikke målrettet mod de nye løsninger. Det kan være en fordel for de nye løsninger – fordi de ikke er underlagt visse regelsæt, som gælder for de etablerede spillere – og en hæmsko, fordi de er underlagt regler, der forbyder eller hæmmer deres forretning. Den uklare retstilstand skaber usikkerhed for både nye og eksisterende spillere. Derfor er det vigtigt hurtigt at få afklaret retstilstanden når tvivlsspørgsmål opstår, som det fx er tilfældet på flere områder inden for dele-økonomien i øjeblikket.

I forlængelse af dette er det blevet påpeget, at det er svært for virksomhederne at gennemskue, hvor de skal henvende sig for at få en afklaring på spørgsmål om lovgivning og regulering af nye brancher. Derfor efter-spørger de et sted, hvor de kan henvende sig for at gøre opmærksom på deres udfordring og få en beskrivelse af den videre proces, hvis der er opbakning til at undersøge deres anke yderligere. Et ”Single Point of Contact”, hvor virksomheder kan henvende sig i denne slags sager, vil give virksomhederne en bedre indgang til regeringen.

²⁹ <http://www.rudebague.com/2014/06/03/rudevc-wealth-tax-reduction/>

³⁰ <http://www.ukbusinessangelsassociation.org.uk/be-an-angel/tax-breaks>

5.6 STYRK DET SPIRENDE COMMUNITY FOR DIGITALE VIRKSOMHEDER

Som beskrevet i kapitlet om barrierer går en forholdsvis stor del af de nordiske venture investeringer til Sverige, ligesom de kan bruge deres stærke gaming community til at tiltrække kvalificeret international arbejdskraft. Finland har også et højt profileret community for digitale virksomheder anført af digitale superstars som Rovio og Supercell. Udover branding og tiltrækning af kapital er det også blevet fremhævet, at stærke communities bidrager til at skabe et miljø, hvor folk hjælper hinanden, og hvor dem, der får succes, er villige til at give tilbage til det community de kommer fra.

I Danmark har vi ikke på samme måde et stærkt profileret community for vores digitale virksomheder. De seneste år er der dog sket en del og community-initiativer som Copenhagen for the Win - #CPHFTW – Tech-BBQ og Copenhagen Digest har set dagens lys. Der findes også en række iværksætterevents som Startup Weekend, Startupbootcamp and Next Step Challenge og Danish Tech Challenge, der bidrager til at styrke iværksættermiljøet.

I forlængelse af dette har flere interviewpersoner peget på, at man med fordel kan styrke det digitale community for at accelerere den positive udvikling, der er sat i gang. Det kan fx være ved at stille ressourcer som lokaler og økonomiske midler til rådighed. Eventuelt i samarbejde med investorer, der også har en interesse i et stærkt community.

5.7 ENTREPRENEUR-IN-RESIDENCE HOS ETABLEREDE VIRKSOMHEDER PÅ EKSPORTMARKEDER

Når virksomheder internationaliserer og bevæger sig ud på eksportmarkeder, har de ofte brug for råd og vejledning. Helst fra nogen, der for nylig selv har været igennem den samme proces. Der er en række spillere – fx de danske ambassader og Generalkonsulater – der tilbyder virksomhederne hjælp til at komme ind på nye markeder. De bidrager bl.a. med værdifuldt lokalt kendskab til kultur og regler samt et stort netværk. Det er imidlertid ikke altid, at de selv har åbnet virksomhed lokalt.

På den anden side er danskere i udlandet meget åbne for at hjælpe andre danskere, der kommer til landet for at bosætte sig eller åbne virksomhed. De mødes gerne med nye danskere i landet til en kop kaffe, men har ofte begrænset tid til at yde mere intensiv rådgivning over længere tid. Dog er der en del af de danske virksomheder, der har ledige kontorpladser. Enten fordi det er svært at få kontorer, der præcist passer til deres størrelse, fordi de gerne vil have plads til fremtidig vækst, eller fordi antallet af medarbejdere svinger.

I forlængelse heraf kunne man forestille sig en ordning, hvor lokale danske virksomheder stiller en eller flere kontorpladser til rådighed for danske virksomheder, der ønsker at komme ind på et givent marked. En sådan ordning ville have en række potentielle positive effekter. Dels ville danske virksomheder forholdsvis nemt kunne prøve sig af på nye markeder – de ville spare huslejen og en masse besvær med at finde kontor – og samtidigt ville de ”nye” danske virksomheder have mulighed for at få råd og vejledning fra erfarne virksomheder, der selv har været gennem processen med at åbne kontor i det pågældende land. Hvis virksomhederne sad sammen, ville det være nemt og smidigt at drøfte problemstillinger over frokost eller en fredagsøl og dermed gøre det mindre krævende for de etablerede virksomheder at hjælpe nye danske virksomheder ind på

markedet. For også at gøre ordningen interessant for lokale danske virksomheder kunne man bestræbe sig på at matche virksomheder, der har en faglig relation.

Ordningen kunne i de større byer administreres af ambassaden eller generalkonsulatet, som kunne have en liste med lokale danske virksomheder med ledige kontorpladser samt tage imod henvendelser fra virksomheder, der ønsker at komme ind på et nyt marked, og som søger kontorpladser.

I flere af de udenlandske interview har vi diskuteret med lokale danske virksomheder, om de kunne være interesse i en sådan ordning. Nogle er interesserede, men ikke alle. Derfor kunne det være interessant at undersøge yderligere, om danske virksomheder i udlandet og de danske generalkonsulater og ambassader kunne være interesseret i at indgå i en ordning, som skitseret ovenfor.

5.8 ANALYSE AF VILKÅR FOR TIDLIGE INVESTERINGER

Som nævnt ovenfor er der en række eksperter og enkelte virksomheder, der har påpeget, at de investeringsvilkår, de danske investorer i de tidlige faser tilbyder, er mindre favorable end i andre lande og kan hæmme virksomhedernes vækstpotentiale, fordi det kan være svært at få investorer ind senere. Det er særligt innovationsmiljøernes investeringsvilkår, der kritiseres.

Vi har tidligere lavet flere analyser og evalueringer, der inkluderer innovationsmiljøerne og deres porteføljevirkomheder. I de analyser har vi kunnet konstatere, at utilfredsheden er mindre i porteføljevirkomhederne, om end der også er virksomheder, der er utilfredse. I andre analyser og evalueringer af innovationspolitik er vi dog også stødt på kritik af innovationsmiljøerne. I forlængelse heraf ville det være nyttigt at lave en sammenlignende analyse mellem de vilkår innovationsmiljøerne tilbyder og de krav, som lignende fonde i Sverige, Finland, UK, USA og lignende lande stiller, når de foretager investeringer. Ofte er betingelserne for investeringerne fortrolige, men da innovationsmiljøerne får deres penge fra staten, burde det være muligt at få en detaljeret indsigt i hvilke krav, der stilles.

Bilag 1: Interview

Analysen bygger på interview med 33 virksomheder og 12 eksperter – i alt 45 interview. Nedenfor er en oversigt over de gennemførte interview.

5.9 VIRKSOMHEDER

Virksomhed	Arketype	Interviewperson	Interviewform
Just Eat	Den digitale platformbygger	Jesper L. Jakobsen	Personligt
Grundfos Connect	Den digitale producent	Rasmus Blom	Personligt
Drivr	App opfinderen	Nikolaj Køster	Telefonisk
Podio	Softwareproducenten	Anders Pollas	Personligt
Queue-it	Softwareproducenten	Camilla Ley Valentin	Personligt
Vivino	App opfinderen	Theis Søndergaard	Personligt
Zendesk	Softwareproducenten	Mikkel Svane	Personligt
Trendsales	Den digitale platformbygger	Bo Eriksen	Personligt
Recho	App opfinderen	Mads Damsbo	Telefonisk
Better Collective	Den digitale platformbygger	Jesper Søgaard	Personligt
Fitbay.com	Den digitale platformsbygger	Christian Wylonis	Personligt
Alfapeople	Softwareproducenten	Claus E.S. Hansen	Personligt
Adform	Den digitale platformsbygger	Martin Stockfleth Larsen	Personligt
Sweetdeal	Den digitale platformsbygger	Thomas Mørk	Telefonisk

GoMore	Den digitale platformbygger	Matias Møl Dalsgaard	Personligt
NNIT	Softwareproducenten	Torben Vogt	Telefonisk
Leikr	Den digitale producent	Cristiano Cairo	Personligt
Cope It	App opfinderen	Esben Toftdahl Nielsen	Telefonisk
Vertic	Den digitale producent	Jens Lernø Storm	Personligt
Hello Monday	Den digitale producent	Andreas Anderskou	Personligt
Billetto	Webshoppen	Henrik Teisbæk	Personligt
DICE	Softwareproducenten	Carl Tamleht	Telefonisk
Tactile Entertainment	App opfinderen	Asbjørn Søndergaard	Personligt
Momondo	Den digitale platformsbygger	Pia Vemmelund	Telefonisk
MOSAIQQ	Softwareproducenten	Nina Nancke-Krogh	Personligt
Zerved	App opfinderen	Michael Rude Moncur	Personligt
Avoltus	Softwareproducenten	Erkki Inola	Telefonisk
CBTec	Softwareproducenten	Sotiris Makrygiannis	Telefonisk
Elgiganten	Den digitale købmand	Jimmy Frederiksen	Telefonisk
DSB	Den digitale købmand	Thomas Wahl	Telefonisk
Pilgrim	Den digitale købmand	Katrine Seifert Tiemroth	Telefonisk
Robocat	Den digitale producent	Willi Wu	Telefonisk
Boshop	Webshoppen	Christopher Eis	Telefonisk

5.10 EKSPERTER

Organisation	Navn	Stilling	Interviewform
Børsen	Jonatan Rying Larsen	Journalist	Personligt
Rådgivning & videnservice, Dansk Erhverv	Janus Sandsgaard	Chefkonsulent	Personligt
ITEK, Dansk Industri	Christian Graversen	Chef konsulent	Personligt
IT Branchen	Mette Lundsberg	Direktør for Politik og Kommunikation	Personligt
Væksthus Hovedstaden	Katrine Nygaard	Konsulentchef, Innovation og start-up	Personligt
Eksportrådet NY	Daniel R Skaven	Deputy head of trade	Personligt
Invest in Denmark NY	Rebecca Scheel	Investment manager	Personligt
Selvstændig	Natasha Friis Saxberg	Forfatter, foredragsholder og rådgiver	Personligt
Aalto University	Will Caldwell	Senior Lecturer	Telefonisk
Alexandra Instituttet	Ole Lehrmann Madsen	Direktør	Telefonisk
Innovationscentret, Silicon Valley	Lene Schulze	Deputy Director	Personligt
Prehype	Phillip Petersen	Partner	Personligt

Bilag 2: Karakteristika for virksomhederne

Virksomhed	Antal medarbejdere	År for stiftelse	Geografisk placering	Omsætning i 2013 i kroner
Just Eat	78	2000	Gentofte	N/A
Grundfos Connect	N/A	N/A	Bjerringbro	N/A
Drivr	9	2010	København	N/A
Podio	60	2009	København/ San Francisco	N/A
Queue-it	6	2010	Ballerup	N/A
Vivino	20	2010	København/ San Francisco	N/A
Zendesk	19	2007	København/ San Francisco/ Melbourne/ Dublin/ Tokyo	14.220.000
Trendsales	38	2002	København	N/A
Recho	3	2014	København	N/A
Better Collective	20	2004	København	N/A
Fitbay.com	8	2013	København/ New York	N/A
Alfapeople	41	2005	København	44.876.000
Adform	23	2002	København	N/A
Sweetdeal	25	2010	København	N/A

GoMore	20	2011	København	N/A
NNIT	1450	1998	Søborg	2.116.300.000
Leikr	9	2012	Glostrup	213.000
Cope It	N/A	2013	København	N/A
Vertic	99	2000	København, New York, Seattle, Singapore	50.595.000
Hello Monday	49	2006	Aarhus/ København/ New York	N/A
Billetto	10	2009	København	N/A
DICE	500	1992	Stockholm/ Los Angeles	N/A
Tactile Entertainment	4	2013	København	N/A
Momondo	+100	2007	København	N/A
MOSAIQQ	N/A	2014	Hørsholm/San Francisco	N/A
Zerved	1	2013	Søborg	N/A
Avoltus	27	2002	Turku, Finland	N/A
CBTec	N/A	2012	Helsinki/ Stockholm/ San Francisco	N/A
Elgiganten	1.092	1996	København	5.141.547.000
DSB	4.443	1847	Taastrup	6.393.000.000
Pilgrim	73 (i hovedsel-	2010	Skanderborg	115.615.000

	skab)			
Robocat	4	2009	København	N/A
Boshop	7	2007	Risskov	N/A

Bilag 3: Interviewguide til virksomhedsinterview

Interviewguide til digitale virksomheder

Interviewer:

Virksomhed:

Interviewperson:

Note til interviewer: Interviewguiden bygger på den semistrukturerede interviewmetode, der leverer en grundstruktur for interviewet, men levner plads til, at intervieweren kan forfølge interessante informationer undervejs. Der spørger i guiden ind til de væsentligste faser i virksomhedens udvikling og væsentlige begivenheder, milepæle og barrierer indenfor faserne. Mange modeller for innovation og virksomhedsudvikling bygger på tre udviklingsfaser – fx Produktudviklings-, markedsmodnings-, og skaleringsfasen – men det er op til virksomheden at beskrive de faser, som de har oplevet som de væsentligste faser.

Baggrundsinformation:

1. Fortæl lidt om dig selv, din baggrund og hvad I er for en virksomhed?
2. Hvornår er virksomheden etableret?
3. Hvem startede virksomheden?
4. Hvordan blev opstarten finansieret (kun yngre virksomheder)?
5. Hvor mange ansatte har virksomheden i dag?
6. Hvor mange ansatte vurderer du, at I vil have om 3 år?

Note til Interviewer: Dernæst gøres opmærksom på at interviewet er bygget op omkring en gennemgang af virksomhedens centrale udviklingsfaser og de forskellige udfordringer, der er forbundet med de enkelte faser.

1. Vil du helt kort beskrive, de overordnede udviklingsfaser virksomheden har gennemgået fra I startede og frem til i dag?

Når interviewer og den interviewede er enige om en række udviklingsfaser – af hensyn til interviewets længde gerne omkring tre - indledes den anden del af interviewet.

Hvis sondringen ikke giver mening for den interviewede kan der gives eksempler på udviklingsfaser (produktudvikling – fasen første version af produktet udvikles; markedsmodning – fasen hvor produktet tilpasses markedets behov og krav ved at teste hos slutbrugere og kunder; Skalering – fasen hvor virksomheden og salget skaleres)

Ældre virksomheder vil formentlig pege på lidt andre faser end iværksættere, da produktudvikling og markedsintroduktion vil være forekommet for mange år siden.

Fase 1)

Note til interviewer:

Virksomheden bedes herefter fokusere på de enkelte faser. For hver fase er det vigtigt at følge interviewofferets svar op med detaljerede og kritiske spørgsmål:

1. Hvilke vigtige begivenheder og milepæle har der været i denne fase for virksomheden?
2. Hvilke centrale valg og beslutninger har I taget i denne fase, der har været vigtige for virksomhedens succes?
3. Hvordan har disse valg bidraget til virksomhedens succes?
4. Har virksomheden haft samarbejder, der har været centrale for udviklingen/virksomhedens succes i denne fase
5. Hvilke kompetencer/medarbejdere kom til i denne fase?
6. Hvilke udfordringer er I stødt på i denne fase?

(NB! Hvis interviewofferet ikke kan nævne udfordringer, kan der spørges ind til nogle af de barrierer andre virksomheder har peget på, for at opklare, om interviewofferet har glemt dem eller om de ikke har været centrale)

7. Er udfordringerne særlige for digitale virksomheder/anderledes end for ikke-digitale virksomheder?

(NB! Her spørges ind til de konkrete udfordringer, som virksomheden har nævnt)

8. Hvordan har I overkommet disse udfordringer?
9. Hvad har udfordringerne betydet for virksomhedens udvikling og vækst?
10. Hvor mange medarbejdere havde I ved starten og afslutningen på denne fase?

Hvis interviewofferet snakker meget, vil der ofte ikke være tid til alle spørgsmål, og der fokuseres på spørgsmål 1, 2, 3, 6, 7, 8 og 9)

De ovenstående spørgsmål gentages for hver fase, som virksomheden har nævnt.

USA – Europæisk repræsenterede virksomheder:

Note til intervieweren: Derefter spørges der for de virksomheder der har valgt at etablere sig i USA eller i Europa:

1. Hvorfor er I flyttet til USA/har åbnet kontor i USA?
2. Hvad har det betydet for virksomhedens succes og udvikling?
3. Hvad har det betydet for den danske del af virksomheden og antallet af ansatte her?
4. Hvordan er forholdene i USA sammenlignet med Danmark?
5. Hvor har Danmark bedre vilkår og hvor er vilkårene bedre i USA?
6. Kunne virksomheden have opnået samme succes uden at være flyttet til USA?
7. Var det et tilvalg af USA eller et fravalg af Danmark at flytte dele af virksomheden væk fra Danmark?

Afslutningsvis

8. Hvad har været de vigtigste faktorer for jeres succes/vækst?
9. Hvad er danske digitale virksomheder særligt gode til? Sammenlignet med andre danske virksomheder og sammenlignet med digitale virksomheder i andre lande?
10. Kan det offentlige bidrage til, at dette potentiale i endnu højere grad realiseres?
11. Hvilke tre udfordringer vil du fremhæve som de største for virksomheden?
12. Hvad er jeres vækstambitioner - hvad skal der til for at I kan nå disse?
13. Mener du, at der er særlige udfordringer for digitale virksomheder i Danmark ift. markedsmodning og skalering/vækst? Sammenlignet med andre danske virksomheder og sammenlignet med digitale virksomheder i andre lande?
14. Hvordan vil du samlet vurdere betingelserne for at drive en digital virksomhed i Danmark?
15. Hvilke forhold er afgørende at forbedre, hvis vi skal have flere succesfulde digitale vækstvirksomheder i Danmark?



DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrandsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Helsinki:
Fredrikinkatu 61a, 6krs.
00100 Helsinki, Suomi
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu