



# Start-Up Stockholm

Slututvärdering av projektperioden 1 april 2011 – 31 mars 2014

Peter Bjerkesjö och Peter Kempinsky

# Innehåll

Innehåll .....	2
1 Inledning.....	5
1.1 Utvärdering av Start-Up Stockholm.....	6
1.2 Metod och underlagsmaterial i slututvärderingen.....	7
1.3 Läsanvisning .....	9
2 Projektets genomförande .....	10
2.1 Nyföretagarrådgivningen som en del i det regionala innovationssystemet ..	10
2.2 Utveckling av projektet Start-Up Stockholm och projektorganisationen ....	10
2.3 Nyföretagar- och innovationsrådgivning .....	13
2.4 Metodutveckling .....	16
2.5 Främja företagande.....	18
2.6 Sammanfattning.....	22
3 Rådgivningsverksamheten ur ett kundperspektiv – kvalitet, resultat och nytta24	
3.1 Vilka söker sig till Start-Up Stockholm?.....	24
3.2 Varför söker kunderna sig till Start-Up Stockholm?.....	26
3.3 Hur många startar företag och hur utvecklas företagen? .....	27
3.4 Kundernas nöjdhet med rådgivningen.....	32
3.5 Rådgivningens resultat och upplevd nytta för kunderna.....	37
3.6 Sammanfattning.....	43
4 Projektets måluppfyllelse .....	45
4.1 Projektets indikatorer och kvantitativa mål.....	45
4.2 Förväntade resultat av projektet för dem som vill starta företag .....	46
4.3 Förväntade resultat av projektet rörande strukturförändring i det regionala innovationssystemet .....	47
4.4 Horisontella kriterier .....	48
5 Projektets samlade nytta och resultat .....	50
5.1 Projektet har skapat mervärde och nytta för kunderna .....	50
5.2 Effekter på sikt .....	51
5.3 Mervärde och nytta för Stockholmsregionens förmåga att främja entreprenörskap .....	51
6 Källor.....	54
7 Bilaga – fördjupad beskrivning av förväntade resultat .....	55
7.1 Förväntade resultat av projektet för dem som vill starta företag – fördjupad bedömning.....	55
7.2 Förväntade resultat av projektet på strukturförändring i det regionala innovationssystemet –fördjupad bedömning .....	57

# Sammanfattning

Start-Up Stockholm har drivits som ett treårigt projekt med Stockholms NyföretagarCentrum som projektägare och i samverkan med såväl privata partners – SEB, PwC och Trygg-Hansa – som offentliga – Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, Europeiska regionala utvecklingsfonden/Tillväxtverket, Stockholms stad samt Länsstyrelsen i Stockholms län. Projektets syften har varit:

- Att det blir enklare för kunden att få rätt rådgivning
- Att rådgivningens kvalitet förbättras ytterligare
- Att fler personer kan erbjudas rådgivning

Projektet har framförallt haft två övergripande utmaningar att hantera. Dels att åstadkomma förbättrade produktionsresultat genom att fler får tillgång till rådgivning av hög kvalitet. Dels att åstadkomma systemförändring genom att förenkla för kunden genom att samla olika former av rådgivning inom samma organisation. Start-Up Stockholms uppdrag har bestått i att skapa *en dörr in* till nyföretagar- och innovationsrådgivning för alla som bär på en affärsidé och en vilja att starta företag. Arbetsmetodiken bygger i första hand på att Start-Up Stockholms rådgivare agerar processledare, som utifrån individuella behov ska hjälpa kunden att ta nästa steg i sin startprocess.

Start-Up Stockholms har levererat kraftigt ökade volymer i både antal rådgivningar och antal individer som får tillgång till rådgivning i Stockholmsregionen. Totalt uppskattar vi att ca 9900 individer fått rådgivning genom Start-Up Stockholm under projektperioden. Rådgivningserbjudandet till kunderna har under projektperioden både breddats och tillförts ytterligare spets. Man har vidare lyckats väl med att integrera innovationsrådgivningen med ordinarie nyföretagarrådgivning, vilket förbättrat kundens tillgång till olika typer av rådgivning. Start-Up Stockholm har också stärkt sin betydelse som regional rådgivningsaktör eftersom inflödet av kunder i verksamheten från kommuner utanför Stockholm ökat starkt.

Vidare har Start-Up Stockholm utvecklat utbudet av rådgivning och förenklat för kunden genom att samla olika former av rådgivning inom samma organisation. Mängden seminarieämnen har närapå fördubblats på tre år och man har lyckats väl med att integrera innovationsrådgivningen i verksamheten. Tillväxten i verksamheten har utifrån vad Kontigo kan bedöma skett med en fortsatt hög och i vissa avseenden förbättrad kvalitet i verksamheten. Enligt Kontigo har Start-Up Stockholm bidragit till en ytterligare professionalisering av rådgivningen i regionen, något som enligt vår bedömning är nödvändig för att rådgivningen och stödet till entreprenörer och innovatörer ska upplevas som relevant och kvalitativ.

Start-Up Stockholm har ytterligare professionaliserat och kvalitetssäkrat rådgivningsverksamheten. Genom mer formaliserade processer och dokumentation av verksamheten är det också lättare för nya rådgivare att komma in i verksamheten och sårbarheten vid förändringar i personalstyrkan har minskat. Verksamheten är därmed också möjlig att skala upp (eller ner) och överföra till andra. Start-Up

Stockholm har också arbetat målmedvetet med att på olika sätt utveckla sin arbetsmetodik genom att skapa forum och processer för lärande mellan rådgivare.

Projektet har lyckats väl med att etablera varumärket Start-Up Stockholm, öka synligheten för verksamheten samt marknadsföra möjligheten för alla att få tillgång till kostnadsfri rådgivning. Länsturnén med produktion av lokala event kan ha bidragit till detta, men har framförallt sannolikt inneburit ett förbättrat samarbetsklimat i regionen. Projektet har bidragit till ett kraftigt ökat inflöde av förfrågningar om samarbeten och deltagande i olika sammanhang för Start-Up Stockholm. Start-Up Stockholm har därmed ökat sin betydelse som regional systemaktör.

Utifrån ett kundperspektiv visar utvärderingen att Start-Up Stockholm når sina mål på ett bra sätt. Fördelningen av kvinnor och män är relativt jämn och man når personer födda i Sverige och i andra länder i en utsträckning som motsvarar dessas andel i befolkningen. Start-Up Stockholm har vidare en hög grad av nöjdhet bland kunderna, vilket gäller både övergripande nöjdhet med verksamheten och nedbrutet för faktorer som kvalitet i rådgivningen, bemötande och servicenivå. Verksamheten verkar fungera väl för olika kategorier av kunder. Tillväxten i verksamheten har utifrån vad Kontigo kan bedöma skett med en fortsatt hög kvalitet i verksamheten.

Omkring två tredjedelar av dem som fått rådgivning har också startat företag. Vi skattar därmed projektets resultat rörande antalet nystartade företag till ca 6400. Detta ska emellertid inte ses som en effekt av projektet, eftersom vi inte vet hur många som hade startats utan rådgivningen. Hälften av dem som startat företag menar dock att rådgivningen bidragit till startbeslutet. En klar majoritet, 80 procent av kunderna, uppger att de haft nytta av rådgivningen. Den främsta nyttan är ökade kunskaper samt stöd i att utveckla affärsidén.

Sammanfattningsvis menar Kontigo att Start-Up Stockholm levererat goda produktionsresultat med kraftigt ökade volymer i rådgivningsverksamheten. I allt väsentligt verkar detta skett med bibehållen eller förbättrad kvalitet. Man har också förenklat för kunden genom att rådgivningserbjudandet tillförts bredd och spets samt integrerat innovationsrådgivning med nyföretagarrådgivningen. Kontigo menar att Start-Up Stockholm i många avseenden idag både fungerar och ses som en regional aktör, vilket är en strukturell förändring i det regionala innovationssystemet.

Därför är det av strategisk betydelse för Stockholmsregionen att säkra den struktur som etablerats och få en stärkt kontinuitet i utvecklingen av det företagsfrämjande systemet i regionen. Det är även framöver en avgörande utmaning för regionen att få fler och växande företag, och där internationalisering och export är en viktig del. Detta ställer krav på ett både specialiserat och kvalificerat stöd. Den utveckling av rådgivningen som Start-Up Stockholm har inneburit kan ses som ett sätt att svara på krav som entreprenörer och innovatörer som i någon mening är ”born global” ställer. Den plattform som skapats genom Start-Up Stockholm är en viktig grund för en fortsatt utveckling av stödet till entreprenörer och innovatörer utifrån dessa förutsättningar.

# 1 Inledning

Varannan stockholmare bär på en affärsidé men merparten av idéerna förverkligas inte. Endast hälften av stockholmarna som startar företag känner till att de kan få kostnadsfri nyföretagarrådgivning. Det finns därför stora samhälleliga vinster med att underlätta för dem som vill starta och driva företag att hitta och hamna rätt i systemet bland aktörer som erbjuder rådgivning och andra typer av stöd. Detta är utgångspunkten för satsningen på regionalfondsprojektet Start-Up Stockholm.

Start-Up Stockholm är en vidareutveckling av tidigare projekt som på olika sätt syftat till att stärka och utveckla rådgivning till nyföretagare i Stockholmsregionen, *Entreprenörskap utan gränser 2005-2007* och *Entrepreneur Stockholm 2008-2011*, båda med Länsstyrelsen som projektägare.

Start-Up Stockholm beviljades medel från Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) från och med 1 april 2011, med en projektperiod på tre år. Projektet ägs av Stockholms NyföretagarCentrum och drivs i samverkan med sju partners från både privat och offentlig sektor. Offentliga partners och medfinansiärer är Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB, Europeiska regionala utvecklingsfonden/Tillväxtverket, Stockholms stad samt Länsstyrelsen i Stockholms län. Privata partners är SEB, PwC och Trygg-Hansa.

Ambitionen är att vidareutveckla rådgivningen till nyföretagare genom att samla nyföretagarrådgivning och innovationsrådgivning inom samma organisation. Vidare är ambitionen att utveckla metoder för att på ett ännu bättre sätt kunna möta kunder utifrån individuella behov. Projektets övergripande syften har varit:

- Att det blir enklare för kunden att få rätt rådgivning
- Att rådgivningens kvalitet förbättras ytterligare
- Att fler personer kan erbjudas rådgivning

Utifrån dessa syften kan projektet sägas ha två övergripande utmaningar. Det handlar dels om att åstadkomma produktionsresultat; att fler får tillgång till rådgivning och att kvaliteten i rådgivningen som erbjuds ska förbättras. Det handlar också om att utveckla det regionala innovationssystemet genom att utveckla och förnya strukturer för nyföretagarrådgivningen i Stockholmsregionen; det ska bli enklare för kunden genom att man samlar olika former av rådgivning inom samma organisation.

Sammanfattningsvis har Start-Up Stockholm haft i uppdrag att skapa *en dörr in* till olika slags rådgivning – nyföretagar- och innovationsrådgivning – för alla som bär på en affärsidé och en vilja att starta företag. Arbetsmetodiken bygger på att Start-Up Stockholms rådgivare agerar processledare, som utifrån individuella behov ska hjälpa kunden att ta nästa steg i sin startprocess.

## 1.1 Utvärdering av Start-Up Stockholm

Kontigo AB har haft följeforskningsuppdraget kopplat till Start-Up Stockholm. Inom ramen för följeforskningen har Kontigo tidigare genomfört ett antal olika insatser och levererat flera rapporter som utvärderar och analyserar verksamheten.

- Kundenkätundersökning år 2012 riktad till kunder som fått rådgivning under projektets första verksamhetsår Q2 2011-Q1 2012, med fokus på kundnöjdhet, resultat och nytta. Publicerad i rapporten *Uppföljning av rådgivning vid Stockholms NyföretagarCentrum* från 2012.
- Långsiktig uppföljning av rådgivningen baserat på enkätundersökning till individer som fått rådgivning före projektperioden (2008-2009). Publicerad i rapporten *Långsiktig uppföljning av rådgivning vid Stockholms NyföretagarCentrum* från 2013.
- Beräkning av ekonomisk utveckling i företag som fått rådgivning från Stockholms NyföretagarCentrum. Publicerad i rapporten *Ekonomisk utveckling i företag som fått rådgivning från Stockholms NyföretagarCentrum* från 2013.
- Kundenkätundersökning år 2014 riktad till kunder som fått rådgivning under år 2013, med fokus på kundnöjdhet, resultat och nytta. I samband med denna undersökning gjordes även ett antal intervjuer med kunder. Undersökningen publiceras som en del i denna slututvärderingsrapport.

Föreliggande rapport utgör slututvärderingen av projektet Start-Up Stockholm. Slututvärderingens huvudsakliga syfte är att värdera projektets måluppfyllelse och huruvida Start-Up Stockholms verksamhet motsvarar och lever upp till syftet med projektet.<sup>1</sup>

Kontigo vill här kort kommentera att projektperioden som omfattat tre år är en relativt kort tidsperiod för att utveckla och implementera betydande förändringar rörande organisation, rådgivningsmetodik och främjandearbete, bland annat varumärkesplattform, samt åstadkomma resultat och effekter av förändringsarbetet. Detta innebär också en utmaning för utvärderingen av Start-Up Stockholm. Ambitionen med utvärderingen är att värdera och analysera olika aspekter av verksamhetens kvalitet och nytta för kunderna ur olika aspekter, t.ex. hur många företagsstarter verksamheten bidrar till och på vilket sätt. Det är dock svårare att mäta och värdera mer långsiktiga resultat av verksamheten, t.ex. hur livskraftiga de företag som startas är på längre sikt.<sup>2</sup> Kontigo har i en tidigare rapport gjort ett försök att följa upp resultat på längre sikt, som bland annat visade att 7 av 10 är fortsatt aktiva och försörjer sig som företagare fem år efter företagsstart.<sup>3</sup> Utvärderingen har

---

<sup>1</sup> För detaljerade projektmål, se kapitel 4.

<sup>2</sup> En faktor som bidrar till osäkerhet i utvärderingen av denna typ av verksamhet är också datatillgången rörande de företag som startas. Vi får förlita oss till enkätundersökningar istället för registerdata som skulle möjliggöra mer exakta värderingar av t.ex. bolags registreringar och ekonomiska resultat.

<sup>3</sup> Kontigo (2013) *Långsiktig uppföljning av rådgivning vid Stockholms NyföretagarCentrum*.

också ambitionen att värdera i vilket avseende Start-Up Stockholm bidragit till strukturförändring i stödet till nyföretagande i Stockholmsregionen.

## 1.2 Metod och underlagsmaterial i slututvärderingen

Kontigo har i slututvärderingen använt flera olika typer av underlagsmaterial. Dels har vi haft tillgång till projektets skriftliga rapportering, som utgjort ett viktigt underlag för att kunna följa projektets aktiviteter och utveckling. Vi har vidare genomfört intervjuer med personer i projektorganisationen, företrädare för partners och ett antal intressenter runt projektet. I samband med denna slututvärdering har vi i likhet med kundenkätundersökningen från år 2012 även gjort en kundenkät som riktas till kunder som fått rådgivning under år 2013. Vi kommer i lämpliga delar att jämföra resultaten mellan de båda mätningarna. Detta möjliggör därmed att identifiera eventuella förändringar i rådgivningsverksamheten utifrån ett kundperspektiv.

### 1.2.1 Intervjuer med projektorganisation och intressenter

Kontigo har i arbetet med slututvärdering genomfört intervjuer med olika nyckelpersoner i och runt projektet. Totalt har 23 sådana nyckelaktörsintervjuer genomförts fördelat på följande sätt:

- Projektleddning och stab vid Start-Up Stockholm (4 intervjuer)
- Rådgivare hos Start-Up Stockholm (3 intervjuer)
- Företrädare för privata och offentliga partners (8 intervjuer)
- Företrädare för lokala och regionala rådgivningsaktörer samt andra kommuner i Stockholmsregionen (8 intervjuer)

### 1.2.2 Intervjuer med kunder

Totalt har tolv intervjuer genomförts med kunder som fått rådgivning hos Start-Up Stockholm under 2013. I urvalet eftersträvades en jämnt fördelad representation av kunder som:

- har startat företag efter eller i samband med rådgivning
- hade ett nystartat företag när de kom på rådgivning
- inte startat företag efter rådgivning

Inom dessa kategorier gjordes ett slumpmässigt urval av respondenter utifrån parametrarna kön, ålder och bransch. Fördelningen av kön och ålder framgår av tabell 1 nedan. De som intervjuats representerar flera olika branscher, bland annat kultur och nöje, vård och omsorg, handel, bygg och hantverk, transport och logistik, marknadsföring och PR. Intervjuerna genomfördes under december 2013 och januari 2014.

**Tabell 1. Antal intervjuade kunder fördelat efter ålder och kön samt status i företagandet**

Målgrupp	Hade startat företag innan rådgivning	Har startat företag efter rådgivning	Har inte startat företag	Samtliga
18-39 år	1	2	1	4
40-49 år	1	1	2	4
50-69 år	2	1	1	4
Kvinnor	2	2	2	6
Män	2	2	2	6
Samtliga intervjuade	4	4	4	12

### 1.2.3 Enkät till kunder

Målgruppen för enkäten i denna slututvärdering har varit individer som fått rådgivning under år 2013 utöver att enbart delta i startmöte. Enkätundersökningen genomfördes som en webbaserad enkät under januari-februari 2014. Kontaktuppgifter har hämtats från Start-Up Stockholms kunddatabas.

I tabell 2 nedan kan vi se att vi fått in totalt 773 svar på enkäten av totalt 3 131 individer som under år 2013 deltagit i rådgivning individuellt eller i grupp utöver startmöte. Svarefrekvensen är totalt sett 25 procent vilket är i nivå med tidigare undersökningar. Svarefrekvensen är något högre bland kvinnor än bland män. Kvinnorna är således något överrepresenterade i undersökningen. Av samtliga som besvarat undersökningen är 60 procent kvinnor och 40 procent män.

**Tabell 2. Svarefrekvens totalt samt fördelat på kvinnor och män**

	Kvinna	Man	Samtliga
Antal som fått rådgivning	1 729	1 402	3 131
Antal ej kontaktbara	25	19	44
Antal ej svar eller avanmäld	1 242	1 072	2 314
Antal svar	462	311	773
Svarefrekvens	27%	22%	25%

Källa: Kontigo, kundenkätundersökning 2014

Det finns också en skillnad i olika individers svarsbenägenhet beroende på hur gamla de är. Generellt kan man säga att svarsbenägenheten i undersökningen ökar något med stigande ålder för kunderna. Detta framgår av tabell 3 nedan. Framförallt utgör individer i åldersklassen 18-29 år en liten andel av dem som besvarat enkäten (13 procent), medan de är en klart större andel av den population som inte besvarat enkäten (27 procent). I stället är framförallt individer från 50 år och uppåt överrepresenterade i enkätundersökningen, vilket även delvis gäller för åldersklassen



40-49 år. Det kan med anledning av detta ha betydelse att ta hänsyn till hur individer i olika åldrar svarar på enkäten.

**Tabell 3. Andel individer som besvarat respektive inte besvarat enkäten fördelat efter ålder**

Åldersklass	Svarat på enkät	Ej svarat på enkät
16-29 år	13%	27%
30-39 år	27%	32%
40-49 år	28%	23%
50+ år	30%	17%

Källa: Kontigo, kundenkätundersökning 2014

Det är vidare Kontigos erfarenhet att benägenheten att besvara den här typen av undersökningar är delvis beroende av vilken relation individen har till den organisation som vill följa upp sin verksamhet. Vi kan få en uppfattning om detta har betydelse även i denna undersökning, genom att undersöka om antalet rådgivningstillfällen skiljer sig mellan dem som besvarat enkäten och de som inte besvarat enkäten. Det genomsnittliga antalet rådgivningar för dem som besvarat enkäten är 8 st rådgivningar, medan genomsnittet för dem som inte besvarat enkäten är 6 st rådgivningar. Möjligen kan detta bidra till en bias i undersökningen på så sätt att de som besvarat enkäten överlag är mer nöjda med den rådgivning de tagit del av (eftersom de deltagit vid fler rådgivningstillfällen), jämfört med den population som inte besvarat enkäten.

Det mönster vi ser här i kundundersökningen från 2014 rörande vilka som svarar och vilka som inte svarar, överensstämmer väl med vad vi såg i den tidigare kundundersökningen som Kontigo gjorde 2012. Sammanfattningsvis:

- Kvinnor har högre svarsbenägenhet än män
- Äldre har högre svarsbenägenhet än unga
- De som besvarat enkäten har i genomsnitt deltagit i fler rådgivningar än de som inte besvarat enkäten

### 1.3 Läsanvisning

Kapitel 1 i rapporten beskriver projektets utgångspunkter samt hur utvärderingen genomförts. Kapitel 2 beskriver projektets genomförande i olika delar med fokus på rådgivning, metodutveckling och främja företagande. Kapitel 3 beskriver projektets nytta utifrån ett kundperspektiv. I det fjärde kapitlet utvärderas projektets måluppfyllelse och förväntade resultat. I kapitel 5 diskuteras de övergripande slutsatser som kan dras av Start-Up Stockholm.

## 2 Projektets genomförande

### 2.1 Nyföretagarrådgivningen som en del i det regionala innovationssystemet

Stockholm har en tät position vad gäller nyföretagandet i ett nationellt perspektiv och står sig bra också i internationella jämförelser. Stockholmsregionen präglas också i hög utsträckning av nya företag med hög utbildningsnivå, internationella kontakter och som ofta erbjuder högförädlade tjänster. Det finns idag ett betydande antal aktörer i Stockholmsregionen som på olika sätt stödjer nyföretagande och entreprenörskap. Vissa av dessa har en bred målgrupp, medan andra är mer specialiserade mot någon särskild målgrupp eller bransch.

För Stockholmsregionen är det av strategisk betydelse att dessa aktörer både enskilt och som ett system agerar och fungerar så funktionellt som möjligt. Mångfalden av aktörer ses ofta som ett funktionellt problem. Dock kan det finnas fördelar för kunderna med en mångfald av aktörer om dessa på ett acceptabelt sätt kompletterar varandra. Mångfalden av aktörer kan bidra till att skapa en valfrihet för kunden att hitta den stödaktör som passar bäst. Det kan också finnas flera nackdelar med många och i huvudsak små aktörer. Framförallt eftersom aktörerna blir resursmässigt underkritiska i sin verksamhet och kan ha problem att leverera med god kvalitet. En annan faktor i sammanhanget är den projektlogik som styr finansieringen av systemet. Detta bidrar till kortsiktighet snarare än strategisk utveckling, svårigheter att attrahera och behålla kompetens samt ineffektivt nyttjande av resurser på grund av en ständigt pågående jakt på ny finansiering.<sup>4</sup>

Flera av dessa brister i det regionala innovationssystemet har Start-Up Stockholm potential att överbrygga genom de resurser organisationen tillförs genom projektet. Utmaningen för Start-Up Stockholm är att på ett effektivt sätt omvandla dessa resurser till rådgivning av hög kvalitet som når så många som möjligt.

### 2.2 Utveckling av projektet Start-Up Stockholm och projektorganisationen

Utgångsläget för Start-Up Stockholm vid projektstart var att vidareutveckla en i grunden väl fungerande rådgivningsverksamhet vid Stockholms NyföretagarCentrum. Man var år 2010 den klart största rådgivningsaktören i Sverige med drygt 9 000 rådgivningstimmar till omkring 3 400 unika individer. Verksamheten leddes av VD med åtta allmänrådgivare och ett fyrtiotal specialister knutna till verksamheten. Arbetsmetodikerna följde ett tydligt koncept med inledande startmöte i grupp, individuell allmänrådgivning samt specialistrådgivning i grupp

---

<sup>4</sup> Länsstyrelsen i Stockholms län (2012) *En GPS för Stockholmsregionens innovationssystem*

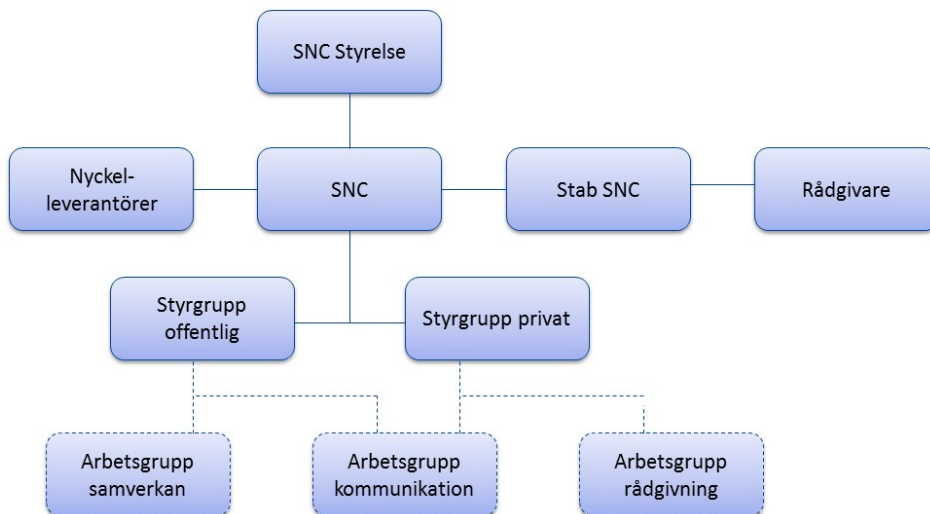
eller individuellt. Projektet skulle enligt projektansökan till ERUF bestå av tre övergripande delar.

- Kostnadsfri nyföretagar- och innovationsrådgivning
- Stockholm Business Club
- Knowledge Center

Stöd från ERUF söktes primärt för utveckling av rådgivningsverksamheten samt för konceptutveckling kring Knowledge Center och Stockholm Business Club. En eventuell implementering av de två sistnämnda var dock tänkt att finansieras med andra medel, bland annat från näringslivet.

Projektorganisationen byggdes upp med två styrgrupper för projektet, en med privata och en med offentliga partners. Detta bedömdes som en praktisk och effektiv lösning eftersom aktörerna har olika ingångsvärden och mål med sitt engagemang i projektet. Under projektets styrgrupper bildades även arbetsgrupper för att hantera specifika frågor kring samverkan, kommunikation och rådgivning. Kontigo bedömer att projektorganisationen fungerat väl sett till effektivitet och arbetsdelning där olika frågor kunnat hanteras i rätt forum. Såväl styrgrupper som arbetsgrupper har haft en mycket aktiv och viktig roll i Start-Up Stockholms utveckling och genomförande.

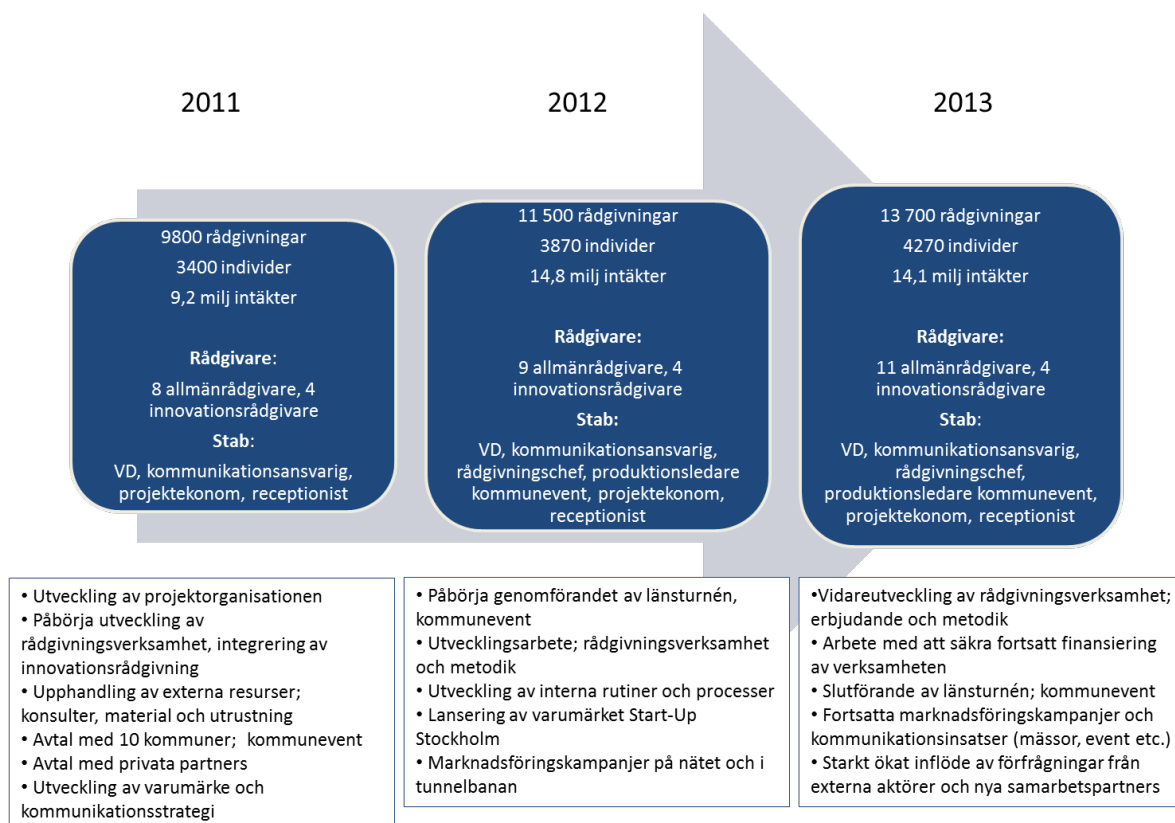
**Figur 1. Organisation för Start-Up Stockholm**



Källa: Start-Up Stockholm

Figur 2 nedan beskriver översiktligt hur verksamheten har utvecklats under projektperioden med ett antal nyckeltal, bland annat över antal rådgivningar och unika individer som får rådgivning. Vidare beskrivs hur projektets organisation och antal medarbetare utvecklats under projektperioden. De huvudsakliga aktiviteterna i projektet beskrivs också kortfattat årsvis.

**Figur 2. Utveckling av organisationen och huvudaktiviteter i Start-Up Stockholm**



Kontigo uppfattar att Start-Up Stockholms första år, 2011, kan beskrivas som en startfas där arbetet främst handlade om att bygga upp projektorganisationen och skapa en plattform som verksamheten därefter kunnat växa och utvecklas från. 2011 innebar inte någon större volymförändring i rådgivningsverksamheten jämfört med år 2010, antalet rådgivningstimmar ökar med 5 procent och antalet unika individer som får rådgivning är oförändrat. Det är istället under 2012 och 2013 som stora volymförändringar i verksamheten uppstår. Det är 25 procent fler individer som får rådgivning 2013 jämfört med 2011 och antal rådgivningar är 40 procent fler. Bakom siffrorna finns även betydande förändringar i organisation och arbetsätt som översiktligt kommer att beskrivas i kommande avsnitt. Organisationen har också utvecklats genom att fler rådgivare är verksamma idag, men också att stabsresurserna har utökats. Därigenom har olika funktioner kunnat renodlas, såsom VD-rollen, kommunikation och det operativa rådgivningsansvaret.

Start-Up Stockholms verksamhet kan delas in i tre olika områden, vilka kommer att beskrivas i den fortsatta delen av detta kapitel (2.3-2.5):

1. Nyföretagar- och innovationsrådgivning
  - a. Ett utökat rådgivningserbjudande och integrering av innovationsrådgivning i verksamheten
  - b. Satsning på kvinnors företagande med programmen Våga starta och Våga växa
2. Metodutveckling

- a. Utveckling av arbetsmetodik och interna processer
  - b. Konzeptutveckling för Knowledge Center
3. Främja företagande
- a. Utveckling av varumärkesplattform och kommunikationsstrategi samt marknadsföring av den kostnadsfria rådgivningen
  - b. Regional samverkan med genomförande av event kring nyföretagande i 10 kommuner
  - c. Konzeptutveckling för Stockholm Business Club

## 2.3 Nyföretagar- och innovationsrådgivning

Den primära uppgiften för Start-Up Stockholm har varit att på olika sätt utöka, förnya och professionalisera rådgivningsverksamheten. Syftet har varit att både öka kvalitet och volymer så att fler kan få tillgång till rådgivning av hög kvalitet. Arbetet med detta har bestått av två separata men också av varandra beroende delar. För det första att utveckla erbjudandet till kunderna och för det andra att ytterligare förbättra arbetsmetodiken. I detta avsnitt beskrivs hur Start-Up Stockholm arbetat med att utveckla rådgivningserbjudandet.

### 2.3.1 Ett utökat rådgivningserbudande och integrering av innovationsrådgivning i verksamheten

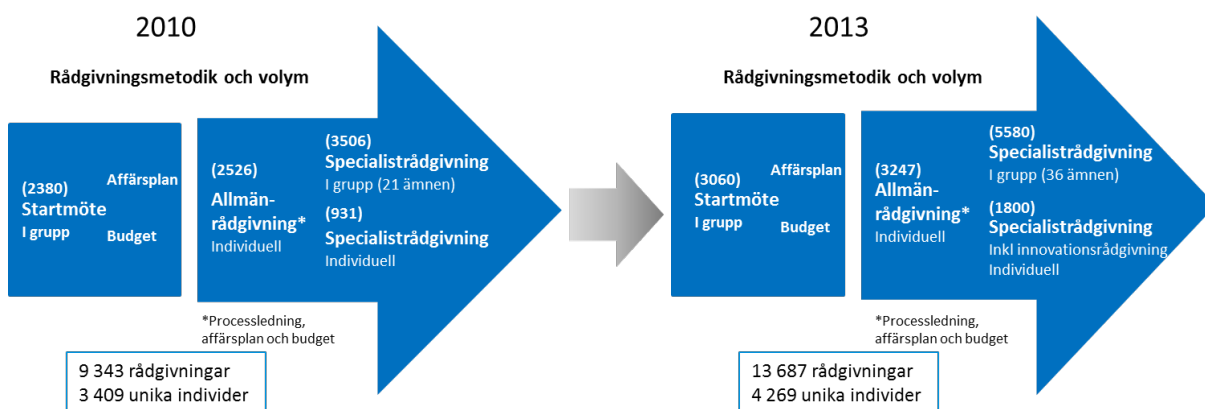
Start-Up Stockholm erbjuder kostnadsfri nyföretagar- och innovationsrådgivning för alla, där den bärande principen i arbetsmetodiken är att rådgivarna agerar processledare. Rådgivningserbjudandet består idag, 2013/2014, av fyra olika delar:

- **Startmöte:** Startmötet är obligatoriskt och syftar till att skapa rätt förväntningar hos kunden genom att tydliggöra erbjudandet. Startmötet innefattar information om vad det innebär att starta företag, vilken hjälp Start-Up Stockholm kan erbjuda, samt vilka krav som ställs på kunderna. De kunder som tidigare inte har skrivit en affärsplan och/eller gjort en budget erbjuds att delta på ett halvdagsseminarium i respektive ämne.
- **Allmänrådgivning:** Allmänrådgivningen är individuell och konfidentiell. Allmänrådgivaren är primärt processledare som ska hjälpa kunden framåt i processen utifrån individuella behov, men också peka på eventuella risker och hur dessa kan hanteras. Allmänrådgivningen kan kompletteras med fackkunskaper i seminarieform eller mer fördjupat och individuellt.
- **Specialistrådgivning i grupp:** Seminarieverksamheten omfattar totalt 36 ämnen 2013. Seminarierna ska ge sakkunskaper inom olika områden, men också bidra till nätverk genom att kunderna får träffa andra i liknande situation samt experter.
- **Specialistrådgivning individuellt (inkl. innovationsrådgivning):** Den individuella specialistrådgivningen ska ge fördjupade kunskaper inom något specifikt ämne och är inte för alla utan för dem som kommit en bit och har mer kvalificerade kunskapsbehov. Specialistrådgivningen ges oftast av en partner. Innovationsrådgivningen handlar om att stödja en innovationsidé på vägen mot kommersialisering och ges av Start-Up Stockholms rådgivare.

Figur 3 nedan syftar till att beskriva förändringen i erbjudandet ut mot kund samt förändringen i volym avseende antal rådgivningar och unika individer under projektperioden. Det är framförallt två stora förändringar i erbjudandet ut mot kund som skett.

1. Innovationsrådgivningen har integrerats i Start-Up Stockholms rådgivningserbjudande (låg tidigare under Almi).
2. Antalet seminarieämnen har utökats kraftigt och nästan fördubblats under projektperioden.

**Figur 3. Förändring av rådgivningsmetodik och volym under projektperioden**



Källa: Start-Up Stockholm

En tydlig ambition med projektet Start-Up Stockholm har varit att förenkla och förbättra för kunden. En viktig del i detta har varit att integrera innovationsrådgivning, vilket tidigare låg under Almi, som en del av erbjudandet till kund och Start-Up Stockholms verksamhet.

En utmaning i att integrera innovationsrådgivningen i verksamheten var att utveckla en process för att få till ett effektivt flöde mellan innovationsrådgivningen – som syftar till att hjälpa kunden att utveckla sin innovationsidé, så att denna kan omvandlas till en kommersiellt gångbar produkt eller tjänst – och allmänrådgivningen – som syftar till att utveckla själva företaget. I båda dessa delar agerar rådgivaren processledare som hjälper kunden att själv ta nästa steg i sin process.<sup>5</sup> Tanken är att inom ramen för Start-Up Stockholm ska kunden kunna gå till olika rådgivare beroende på individuella behov och typ av affärsidé. En framgångsfaktor i detta har varit att rådgivarna fått lära känna varandra och varandras arbetssätt, vilket skapat förutsättningar för att kunna slussa kunder rätt inom organisationen och erbjuda rätt typ av rådgivning. Detta är en stor förändring i rådgivningsverksamheten som möjliggjorts genom projektet.

<sup>5</sup> Knutet till innovationsrådgivningen finns också ett nätverk med omkring 300 tjänsteleverantörer – t.ex. prototyp tillverkning, IP-frågor etc. – som kan anlitas av de innovationskunder som får tillgång till förstudiemedel.

Den andra stora förändringen i erbjudandet ut mot kund är att antalet ämnen i seminarieverksamheten utökats kraftigt. Under 2011 hade man drygt 20 seminarieämnen och hade haft ungefär samma ganska länge. På ett år utvecklades fler än tio nya ämnen som integrerades i seminarieverksamheten, utifrån befintligt format. Det var dels sådana som man internt identifierade utgjorde luckor i erbjudandet och där seminarieformen skulle passa bättre för att hantera frågorna än inom allmänrådgivningen. Dels har Start-Up Stockholms partners varit viktiga för att utveckla nya seminarieämnen.

Partnersamarbetet har varit en viktig del i att utveckla rådgivningserbjudandet, vilket skett i arbetsgruppen för rådgivningen. Ett flertal nya seminarieämnen har utvecklats tillsammans med projektets privata partners, som också levererat genomförandet av dessa. En framgångsfaktor har vidare varit att partners haft "rätt" personer i arbetsgrupper och styrgrupp; som visat engagemang samt även haft rätt position och roll.

Sammantaget bedömer Kontigo att rådgivningserbjudandet både har breddats och tillförts spets. Detta genom att man resursmässigt förstärkt allmänrådgivningen, integrerat innovationsrådgivning i verksamheten samt kraftigt utökant antalet seminarieämnen. Kontigo bedömer att man organisatoriskt hittat effektiva flöden och gränssnitt mellan allmänrådgivning, innovationsrådgivning och specialistrådgivning. Detta har förenklat och förbättrat erbjudandet till kunden. Kontigo uppfattar också att projektets privata partners varit viktiga i utvecklingen av framförallt seminarieverksamheten och att denna samverkan skapat värde för alla parter.

### **2.3.2 Kvinnors företagande inom Våga Starta och Våga Växa**

Under perioden 2011-2013 har Start-Up Stockholm erbjudit två kostnadsfria program speciellt framtagna för att stödja kvinnors företagande. Våga Starta vänder sig till kvinnor som planerar att starta företag och Våga Växa till kvinnor som redan driver företag och som vill ha stöd och kunskap för att utveckla verksamheten och anställa personal. Länsstyrelsen i Stockholms län finansierar dessa program som en del av Tillväxtverkets satsning Främja kvinnors företagande.

Våga Starta har fokuserat på struktur, handlingsplan, personlig utveckling och nätverkande. Programmet har innehållit en nätverksträff, ett specialseminarium i tre delar, samt minst fyra individuella rådgivningar och seminarier i ordinarie utbud. Våga Starta är därmed tydligt integrerat i den ordinarie rådgivningsverksamheten, där deltagarna får välja rådgivningar själva, utöver de gemensamma träffarna. Av tabell 4 framgår att man nått målen för antal deltagare i programmet. 206 deltagare i programmet har diplomerats för att ha fullföljt genomförandet. Hela 73 procent, 152 personer, av dem som fullföljt programmet har startat företag

Röster om Våga Starta:  
*"Upplägget var bra och träffarna var intressanta och lärorika."*

*"Jag hade stor nytta av övningar, frågor och uppgifter samt alla tankar som uppstod inför mitt blivande företagande."*

*"Våga Starta är ett mycket bra rådgivande program med kort och tydlig genomgång av de viktigaste punkterna innan starten."*

*"För mig gav programmet möjlighet att skapa nätverk, få olika tips och naturligtvis förstärka min tro på mig själv och att jag kan förverkliga min dröm."*

**Tabell 4. Deltagare i Våga Starta 2011-2013**

	Mål antal deltagare	Resultat antal deltagare
2011	38	41
2012	76	88
2013	76	77
<b>Hela projektperioden</b>	<b>190</b>	<b>206</b>

Källa: Start-Up Stockholm

Programmet Våga Växa vänder sig till dem som har ambition att växa och anställa i företaget. I programmet ingår föreläsningar och praktiska övningar under ett antal tillfällen. Våga Växa har genomförts med två, ibland tre, grupper per termin. Syftet har varit att ge deltagarna en stabilare grund att stå på för att kunna driva företaget på heltid, öka omsättningen och anställa personal. Våga Växa är jämfört med Våga Starta ett mer sammanhållet program med sju seminarietillfällen med föreläsningar och gruppövningar, med teman som t.ex. handlingsplan, målgrupp, ekonomi och att anställa. Programmet för Våga Växa ligger utanför den ordinarie rådgivningsverksamheten.

Målet för programmet var 260 deltagande kvinnor i sammanlagt 13 program under hela projektperioden. 261 kvinnor har deltagit, varav 249 fullföljt hela programmet. Samtliga planerade programgrupper genomfördes.

I både Våga Starta och Våga Växa har projektet efterhand jobbat mer aktivt med rekryteringen. Man informerar mer aktivt kring vad som finns och vad man får ut. Vidare har man arbetat med att koppla samman programmen och slussa emellan så det blir en utveckling för dem som går Våga Starta. Man har på så sätt höjt den professionella graden kring programmen. För att få "rätt" rekrytering till Våga Växa är rådgivarna en nyckel i att identifiera personer som har både ambitioner och förutsättningar. På så sätt sker en aktiv rekrytering där rådgivarna kan föreslå för en person att programmet kan passa dem.

Våga Växa har en mycket hög grad av nöjdhet bland deltagarna och formatet verkar vara mycket uppskattat bland deltagarna. Nio av tio deltagare menar att programmet motsvarar deras förväntningar och i princip samtliga skulle rekommendera andra att delta i programmet. Nästan samtliga kommer också att arbeta aktivt för att nätverket kring Våga Växa ska fortleva.

Omkring hälften av deltagarna bedömer att de under programmet utvecklats som företagare och sex av tio har utvecklat sin affärsidé under tiden i Våga Växa. En tredjedel av företagarna kommer att anställa inom det kommande året.

## 2.4 Metodutveckling

För att kunna hantera ökade volymer med bibehållen eller förbättrad kvalitet i verksamheten, har det varit nödvändigt att på olika sätt professionalisera arbetet och



utveckla arbetsmetodik. Det har varit en tydlig ambition med projektet att skapa en mer effektiv och professionell rådgivningsorganisation.

#### **2.4.1 Utveckling av arbetsmetodik och interna processer**

Kontigo uppfattar att arbetet med metodutveckling bedrivits brett och att flera olika aspekter har varit viktiga i detta. Till att börja med har det handlat om att dokumentera och beskriva erbjudande och roller för att skapa en gemensam utgångspunkt i arbetet. Vidare har det handlat om att utveckla sätt att förbättra befintlig arbetsmetodik genom framförallt lärande mellan rådgivare.

En första del i arbetet med att utveckla arbetsmetodik och interna processer har varit att strukturera och formalisera det löpande arbetet. Det vill säga skapa en tydligare struktur för hur organisationen ska fungera i det dagliga arbetet (t.ex. genom att tydliggöra och formalisera informationshantering inom organisationen, mötesstruktur, verksamhetsplanering, arbetsbeskrivningar etc.). Detta är en del i att kvalitetssäkra arbetet och bidrar även till att minska organisationens sårbarhet för förändringar i personalstyrkan.

En andra del har varit att beskriva arbetssätt och vad man faktiskt erbjuder kunden i ett metoddokument för att få en enhetlig bild över erbjudandet, arbetssätt och hur man lämnar över information i verksamheten. När nya rådgivare rekryterats in har det därför funnits ett introduktionsmaterial som underlättat att komma in i verksamheten. Det är också viktigt att alla rådgivare kan förmedla samma bild av verksamheten och erbjudandet och har en gemensam kunskaps- och värdegrund.

En tredje del har varit att vidareutveckla strukturer för lärande och kompetensutveckling framförallt mellan rådgivarna. Rådgivarnas olika kompetenser och nätverk är verksamhetens största tillgång och det är viktigt att stärka det gemensamma erbjudandet genom att hitta sätt att överföra kunskap och kontakter mellan rådgivarna. En väsentlig del av rådgivarnas kompetensutveckling är att dessa ska känna till och kunna se till helheten i verksamheten. Vad finns inom Start-Up Stockholm som kan erbjudas just den här kunden, vilka kolleger har kunskaper eller kontakter som är viktiga för kunden etc. Rådgivarnas medvetenhet om helheten är en nyckel samt att på olika sätt arbeta med att underhålla och höja detta bland rådgivarna. Start-Up Stockholm har också arbetat medvetet med extern kunskapsinhämtning som en del av rådgivarnas kompetensutveckling. Dels inom olika fackområden som är relevanta för verksamheten och dels vilka andra aktörer (t.ex. myndigheter eller andra rådgivningsaktörer) som man kan hänvisa kunderna till.

Utgångspunkten för metodutvecklingen är att det gemensamma erbjudandet och arbetsmetodik ska utvecklas genom gemensamt lärande. För detta har Start-Up Stockholm internt skapat ett antal forum och processer som syftar till att få information och kunskap att flöda mellan rådgivarna och att vidareutveckla en kultur där man delar med sig till varandra av nya kunskaper och kontakter. Kontigo uppfattar att organisationen präglas av en sådan kultur och att man tagit ytterligare steg för att främja denna genom att formalisera vissa informationsflöden och möten.

Kontigo menar sammanfattningsvis att organisationen tagit tydliga steg mot att ytterligare professionalisera arbetet genom att skapa strukturer och processer för hur det dagliga arbetet bedrivs. Man har också skapat förutsättningar för ett mer kvalitetssäkrat och enhetligt arbetssätt till kunden genom metodbeskrivningar och utvecklade strukturer för lärande mellan rådgivarna, som är verksamhetens viktigaste tillgång. Likaså underlättar metod- och processbeskrivningar för nya rådgivare att snabbt integreras i verksamheten, vilket stärker organisationen som helhet. Kontigo bedömer vidare att en framgångsfaktor har varit att rekrytera in en operativt ansvarig rådgivningschef som kan arbeta med tydligt fokus på detta.

#### **2.4.2 Konceptutveckling för Knowledge center**

En ursprunglig del av projektet var att utveckla ett koncept kring vad som gick under arbetsnamnet Knowledge Center.<sup>6</sup> Ambitionen med Knowledge Center har varit att Start-Up Stockholm på olika sätt öppnar upp sin verksamhet för forskning kring nyföretagande, innovation och entreprenörskap. Forskningen ska sedan kunna bidra till metodutveckling och lärande.

Här uppfattar Kontigo att man utvecklat tankar kring hur detta skulle kunna gå till men inte påbörjat steg mot implementering. En springande punkt har t.ex. varit ett nytt affärs- och bokningssystem med andra och mer utvecklade funktioner jämfört med dagens system. Kontigo uppfattar inte heller att frågan om Knowledge Center prioriterats under projektperioden, utan andra utmaningar och frågor har haft högre prioritet.

## 2.5 Främja företagande

Den tredje delen i Start-Up Stockholm har handlat om att på olika sätt främja företagande genom att göra den kostnadsfria nyföretagar- och innovationsrådgivningen mer synlig i Stockholmsregionen. En första bärande del i detta har varit att utveckla en varumärkesplattform och kommunikationsstrategi för Start-Up Stockholm samt genomföra marknadsföringsinsatser. Den andra delen har varit att i samverkan med andra aktörer genomföra lokala event i Stockholmsregionen för att marknadsföra kostnadsfri rådgivning.

#### **2.5.1 Utveckling av varumärke och kommunikation**

En viktig del av projektet har varit att utveckla och etablera varumärket Start-Up Stockholm. Arbetet inleddes hösten 2011, när avtal med samtliga privata partners var slutna. Kontigo uppfattar att utvecklingsarbetet inledningsvis varit en något utdragen process med stora utmaningar att dels upphandla extern kompetens för detta<sup>7</sup> och dels att enas med samtliga partners kring varumärke, grafisk profil och logotyper.

---

<sup>6</sup> I projektet ingick konceptutveckling, men inte implementering.

<sup>7</sup> Offentlig upphandling var nytt för organisationen och var därför en tidsödande process. Både vad gäller upphandling av konsultstöd rörande PR, strategisk kommunikation etc. men också generellt för upphandling av material och utrustning till lokalerna. Dels p.g.a. bristande erfarenhet i organisationen och dels p.g.a. aktuell upphandlingspolicy.

Sammantaget gjorde detta att lanseringen av varumärket Start-Up Stockholm kunde göras först under 2012.

Projektet har inneburit att Stockholms NyföretagarCentrum för första gången fått resurser att arbeta med marknadsföring genom andra kanaler än den egna hemsidan. Projektet har också inneburit att en kommunikationsansvarig kunnat anställas för att ansvara för utvecklingsarbetet och därefter löpande marknadsföring och kommunikation. Den breda målgruppen – alla Stockholmare som vill starta företag eller har en affärsidé – gör att det är en utmaning att hitta kostnadseffektiva kanaler som når ut till många. Man har identifierat, bland annat genom att prova sig fram, ett antal marknadsföringskanaler på Internet som man arbetar med, men framförallt har annonsering i tunnelbanan utgjort en viktig marknadskanal som också visat sig ge effekt på inflödet till rådgivningen.

De utökade resurser som projektet tillfört organisationen har också inneburit att Start-Up Stockholm har kunnat delta i event och mässor på ett sätt som inte varit möjligt tidigare. Man har därmed kunnat marknadsföra verksamheten och möjligheten för alla att få tillgång till kostnadsfri rådgivning i avsevärt större utsträckning än tidigare. Man har också haft resurser att arrangera egna större event.

En tredje viktig del i utvecklingen av varumärke och kommunikation har varit att utforma och inreda lokalerna på ett både funktionellt och attraktivt sätt. Detta syftar till att stärka både varumärket och förbättra kundens helhetsintryck. Både kunder och samarbetspartners ska få ett positivt intryck av en professionell organisation när de besöker Start-Up Stockholm. Lokalerna används också på ett mer strategiskt sätt för kommunikationen med information om vad Start-Up erbjuder och vad som händer framöver. Detta rör inte bara Start-Up Stockholms aktiviteter utan även partners och andra. Tidigare var lokalen mer av en "mottagning" för kunder.

En fjärde del har varit att utveckla den elektroniska kommunikationen med ny hemsida och ett nyhetsbrev som utkommer varje vecka. Detta har varit två ytterligare sätt att förbättra arbetet med kommunikation och bli en mer professionell organisation.

Kontigo bedömer att Start-Up Stockholm lyckats väl i arbetet med att utveckla och etablera sitt varumärke. Arbetet innebar inledningsvis en stor utmaning, inte minst med många parter inblandade. Kontigos bedömning är att Start-Up Stockholm utvecklat ett starkt varumärke med draghjälp från partners samt att Start-Up Stockholm också bidragit till att stärka partners varumärken.

Start-Up Stockholm har genom ökade resurser på ett helt annat sätt än tidigare kunnat delta i olika sammanhang, event och mässor för att informera om sin verksamhet och marknadsföra möjligheten för alla att få kostnadsfri rådgivning. Kontigo uppfattar att detta är en starkt bidragande orsak till ett kraftigt ökat inflöde av förfrågningar om olika typer av samarbeten och samverkan från externa aktörer. Det handlar framförallt om förfrågningar att Start-Up Stockholm ska komma och informera om sin verksamhet eller föreläsa i olika sammanhang, men också att andra aktörer (kan vara både nya och befintliga samarbetspartners) vill hitta konkreta

samarbeten kopplat till rådgivningsverksamheten. I det sistnämnda fallet handlar det om både kommersiella och offentliga aktörer.

Genom ökade resurser har Start-Up Stockholm fått resurser att marknadsföra verksamheten ut mot kunderna på ett sätt som man inte kunnat göra tidigare. Detta har sannolikt varit en viktig framgångsfaktor för att öka inflödet av nya kunder till verksamheten. Framförallt marknadsföringskampanjer i tunnelbanan har visat sig ha en positiv påverkan på inflödet till verksamheten.

### **2.5.2 Regional samverkan med andra aktörer och insatser**

Start-Up Stockholm ska enligt beslutet hos ERUF söka aktiv samverkan med andra regionala aktörer. Detta är ett sätt att säkerställa en större regional spridning av medel som annars tillfaller en, måhända stor och kraftfull, lokal aktör. Den tydligaste aktiviteten i projektet kring regional samverkan och spridning är den så kallade länsturnén med event i 10 kommuner i Stockholmsregionen i samverkan med respektive kommun, lokalt NyföretagarCentrum samt andra lokala aktörer. Syftet med länsturnén och eventen har varit att:

- inspirera allmänheten att starta företag och visa på möjligheten till kostnadsfri rådgivning
- skapa kontakter och öka samarbetet mellan rådgivare hos Start-Up Stockholm och lokala NyföretagarCentrum för att bidra till kompetenshöjning i länet

Kontigo har uppfattat att det inte var givet på förhand att länsturnén skulle fungera på ett bra sätt, inte minst eftersom det funnits ett missnöje med att ett regionalt projekt placerats hos en lokal aktör.

Avtal träffades med 10 kommuner, om att genomföra lokala event kring nyföretagarrådgivning.<sup>8</sup> Erbjudandet från Start-Up Stockholm var att bekosta och producera genomförandet av eventen samt även tillföra kommunerna medel för nyföretagarrådgivning. Kommunerna handlade upp nyföretagarrådgivning av en lokal aktör. I samtliga fall valde kommunerna lokalt NyföretagarCentrum. Upplägget för eventen var sådant att kommunerna som avtalspart fick styra alla förutsättningar såsom tid och plats etc. Generellt var gensvaret positivt hos kommunerna och det har funnits en positiv inställning kring idén om samverkan inom nyföretagarrådgivning. Hos lokala NyföretagarCentrum har intresset för att samverka varierat.

Vid den praktiska planeringen kring att genomföra eventen var det en utmaning för Start-Up Stockholm att hantera det faktum att man som lokal aktör i Stockholms stad kommer med ett erbjudande till andra kommuner. Kopplat till detta fanns ett värde i att förklara hur verksamheten faktiskt fungerar och premisserna för projektet. En annan utmaning var också att producera eventen, då detta var nytt för

---

<sup>8</sup> Solna, Haninge, Norrtälje, Huddinge, Upplands-Väsby, Nacka, Södertälje, Sollentuna, Sigtuna och Täby.

organisationen. Här har Start-Up Stockholms privata partners varit engagerade och viktiga i arbetet med utformning och innehåll i eventen.

Eventen i kommunerna planerades och genomfördes under 2013. Genomförandet har generellt sett upplevts som lyckat från de aktörer som Kontigo intervjuat och samarbetet har i de allra flesta fall fungerat väl. Det finns dock också uppfattningar om att Start-Up Stockholm styrt själva utformningen av eventen för mycket.

Det är svårt att göra en bedömning av hur effektiv den här typen av event är för att öka inflödet till rådgivningsverksamheten lokalt eller hos Start-Up Stockholm. Vi har i utvärderingen exempel på direkt koppling mellan att enskilda personer visat intresse vid eventet och sedan bokat tid för rådgivning. Men verkliga volymförändringar kan inte påvisas lokalt utifrån de intervjuer Kontigo gjort. En fråga som infinner sig är därför hur effektiva enskilda event är, om de inte är del i en större sammanhållen marknadsförings- och kommunikationsinsats. Det finns också flera lärdomar att göra kring paketeringen av den här typen av event, det vill säga var, när och hur dessa ska genomföras för att få största nytta för alla inblandade.

Kontigos bedömning är att den främsta nyttan med länsturnén är genomförandet i sig, att man genom konkreta arrangemang visat att samverkan är möjlig och att genomförandet etablerat och i vissa fall stärkt kontakter och nätverk. Detta gäller i synnerhet samverkan med kommunerna. För Start-Up Stockholm specifikt har länsturnén också inneburit att man byggt upp en kunskap och erfarenhet kring att arrangera event.

Kontigo bedömer att genomförandet av länsturnén trots allt förbättrat möjligheterna att ytterligare närma sig frågan om en utvecklad regional samverkan kring nyföretagarrådgivning. Avgörande är dock att det finns en vilja att samverka i regionen.

### **2.5.3 Konceptutveckling för Stockholm Business Club**

Att utveckla vad som gått under arbetsnamnet Stockholm Business Club var inledningsvis en tydlig ambition för Start-Up Stockholm. Inom ramen för projektet låg dock enbart konceptutveckling, men inte implementering. Vi ska kort beröra detta här.

Ambitionen med Stockholm Business Club har varit att utveckla arbetssätt och metoder för att fortsätta stödja företag även efter själva startfasen. Detta är ett behov som identifierats och är också ett önskemål som uttalats direkt från kunder till Start-Up Stockholm. Framförallt att utveckla olika typer av mötesplatser för relaterade företag att mötas för att skapa samarbeten, men också kunder och olika typer av tjänsteleverantörer. Det finns också en ambition om att på olika sätt utveckla ett rådgivningserbjudande till företag som kommit förbi startfasen. Detta är ett möjligt nästa steg i utvecklingen av verksamheten. Det skulle dock innebära att man utvecklar ett kommersiellt ben i verksamheten.

Det finns relativt utvecklade tankar och koncept kring hur Stockholm Business Club skulle kunna utformas, även om Kontigo uppfattar att målbilden är relativt otydlig.

Av olika orsaker är Stockholm Business Club fortfarande på konceptutvecklingsstadiet. Dels uppfattar Kontigo att denna fråga prioriterats ned av styrelsen och i styrgrupper i förhållande till andra både strategiska och mer operativa verksamhetsfrågor. Dels innefattar konceptet ett steg bort från kärnverksamheten som är kostnadsfri rådgivning till nyföretagare. Därmed öppnas nya gränssnitt (och en möjlig konkurrenssituation) mot både kommersiella och offentligfinansierade aktörer, särskilt om Stockholm Business Club innefattar rådgivning till etablerade företag.

## 2.6 Sammanfattning

Kontigo bedömer att projektet och de resurser som tillförts varit avgörande för att utveckla rådgivningsverksamheten och öka volymerna. Rådgivningserbjudandet till kunderna har genom projektet både breddats och tillförts ytterligare spets. Man har lyckats väl med att integrera innovationsrådgivningen som en del i verksamheten. Kundens tillgång till olika typer av rådgivning har förbättrats genom att projektet lyckats väl med att skapa effektiva flöden mellan rådgivningsverksamhetens olika delar.

Start-Up Stockholm har ytterligare professionaliserat och kvalitetssäkrat rådgivningsverksamheten. Genom mer formaliserade processer och dokumentation är det också lättare för nya rådgivare att komma in i verksamheten och sårbarheten vid förändringar i personalstyrkan har minskat. Verksamheten är därmed också möjlig att skala upp (eller ner) och konceptet möjligt att överföra till andra.

Start-Up Stockholm har också arbetat målmedvetet med att på olika sätt utveckla sin arbetsmetodik genom att skapa forum och processer för lärande mellan rådgivarna. Kontigo bedömer vidare att man vidareutvecklat en intern kultur av att dela med sig av kunskaper och nätverk mellan rådgivarna.

Kontigo bedömer att projektet lyckats väl med att etablera varumärket Start-Up Stockholm, öka synligheten för verksamheten samt marknadsföra möjligheten för alla att få tillgång till kostnadsfri rådgivning.

Projektet har bidragit till ett kraftigt ökat inflöde av förfrågningar om samarbeten, föreläsningar och information om rådgivningsverksamheten. Kontigo tolkar detta som att Start-Up Stockholm ökat sin betydelse som regional systemaktör. Resurserna till kommunikation och marknadsföring har sannolikt också varit avgörande för att öka inflödet av kunder till verksamheten.

Regional samverkan genom länsturnén har fungerat relativt väl, men effekten av enskilda lokala event kan ifrågasättas. Kontigo bedömer dock att länsturnén sannolikt förbättrat samarbetsklimatet i regionen och det finns flera potentiella vinster med en utvecklad samverkan mellan lokala och regionala aktörer.

Det är vidare Kontigos bild att partnersamarbetet har varit mycket viktigt för att utveckla både rådgivningserbjudandet vid Start-Up Stockholm samt genomföra

lokala event under länsturnén. Kontigo uppfattar också att samarbetet skapat värde för Start-Up Stockholms partners.

### 3 Rådgivningsverksamheten ur ett kundperspektiv – kvalitet, resultat och nytta

I detta kapitel ska vi belysa rådgivningsverksamheten ur ett kundperspektiv baserat på i första hand enkätdata men även intervjuer med kunder. Vi kommer att i tillämpliga delar jämföra resultat från enkätundersökningen som genomförts nu i samband med slututvärderingen med resultat från basmätningen som genomfördes 2012.

#### 3.1 Vilka söker sig till Start-Up Stockholm?

Inledningsvis ska vi titta närmare på målgruppen för rådgivningsverksamheten. Tabell 5 nedan innehåller några nyckeltal rörande de män och kvinnor som söker sig till rådgivningen hos Start-Up Stockholm.

Det är en liten majoritet kvinnor som söker sig till rådgivningen hos Start-Up Stockholm. Fördelningen mellan kvinnor och män är i princip oförändrad över projektperioden med ca 55 procent kvinnor. Detta kan vi jämföra med statistik över samtliga nystartade företag, där andelen nystartade företag med enbart kvinnor i ledningen är ungefär en tredjedel av samtliga i Stockholms län.<sup>9</sup> Kvinnor som startar företag verkar därmed ha en större benägenhet att söka sig till rådgivning hos Start-Up Stockholm, jämfört med män.

Medelåldern bland kvinnor och män är ungefär lika, 38 år för män och 39 år för kvinnor, och är i princip oförändrad över projektperioden.

Det genomsnittliga antalet rådgivningar per individ har ökat något under projektperioden. Detta gäller för både kvinnor och män. Kvinnorna har i genomsnitt något fler rådgivningar än männen, 5,6 jämfört med 4,4 under 2014.

**Tabell 5. Kvinnor och män som fått rådgivning under projektets första och sista verksamhetsår**

	Kundundersökning 2014			Kundundersökning 2012		
	Andel (%) individer	Medelålder	Genomsnitt antal rådgivningar	Andel (%) individer	Medelålder	Genomsnitt antal rådgivningar
<b>Kvinnor</b>	54%	39.0	5.6	56%	38.4	4.6
<b>Män</b>	46%	38.2	4.4	44%	38.0	3.8
<b>Samtliga</b>	100%	38.6	5.0	100%	38.2	4.3

Källa: Start-Up Stockholm

En intressant faktor är varifrån kunderna kommer. Vid projektets första verksamhetsår, Q2 2011-Q1 2012, som ingår i kundundersökningen från 2012, kom omkring en fjärdedel av kunderna från andra Stockholmskommuner. Stockholms NyföretagarCentrum hade således redan en regional betydelse innan projektet.

<sup>9</sup> Tillväxtanalys.



Denna verkar ha förstärkts under projektets genomförande. Tittar vi på kunderna som varit inne i verksamheten under 2013 så har andelen från Stockholms kommun sjunkit till 65 procent, medan andelen från andra Stockholmskommuner ökat till 32 procent<sup>10</sup>. Totalt har inflödet från andra Stockholmskommuner till Start-Up Stockholm ökat med över 40 procent på bara ca två år. Det är därför rimligt att dra slutsatsen att Start-Up Stockholm ökat sin betydelse som regional rådgivningsaktör under projektperioden.

**Tabell 6. Hemkommun för individer som fått rådgivning under projektets första och sista verksamhetsår**

Kommun	Kundundersökning 2014		Kundundersökning 2012		Förändring antal individer
	Antal individer	Andel (%)	Antal individer	Andel (%)	
Stockholms kommun	2 761	65%	2 652	70%	4%
Övriga Stockholms län	1 377	32%	963	26%	43%
Övriga Sverige/okänt	131	3%	157	4%	-17%
<b>Totalt</b>	<b>4 269</b>	<b>100%</b>	<b>3 772</b>	<b>100%</b>	<b>13%</b>

Källa: Start-Up Stockholm

Vill vi veta mer om individerna som deltar i rådgivningen måste vi använda oss av data från kundenkätundersökningen. I kundundersökningen från 2014 är ca 20 procent av kunderna födda utanför Sverige (tabell 7).<sup>11</sup> Andelen utrikesfödda i befolkningen (Stockholms län, åldersklass 16-64 år) var drygt 25 procent år 2012.<sup>12</sup> Vidare var andelen utrikes födda bland nyföretagarna år 2012 i Stockholms län ca 30 procent.<sup>13</sup> Eftersom uppgifterna om kunderna bygger på enkätdata så finns en osäkerhet i underlaget. Möjligen kan andelen utrikesfödda bland kunderna underskattas, då enkäten enbart funnits tillgänglig på svenska. Kontigo konstaterar ändå att Start-Up Stockholm når gruppen utrikesfödda i en utsträckning som kan jämföras med dessas andel av befolkningen.

<sup>10</sup> I den nationella statistiken över samtliga nystartade i Stockholms län så är Stockholms kommuns andel 50 procent av det totala antalet nystartade företag i Stockholms län år 2012. Denna andel har varit stabil sedan år 2007 då statistik över nystartade företag på kommunnivå ingår i den officiella statistiken. (Källa: Tillväxtanalys)

<sup>11</sup> I den NKI som NyföretagarCentrum Sverige genomför var andelen utrikesfödda något högre, 24 %.

<sup>12</sup> SCB.

<sup>13</sup> Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (Tillväxtanalys).

**Tabell 7. Födelse land för kunder som besvarat enkät i slututvärdering, år 2014**

Födelse land	Andel (%)
Född i Sverige	80%
Född utanför Sverige	19%
Okänt	1%
<b>Samtliga</b>	<b>100%</b>

Källa: Kontigo, kundenkätundersökning 2014

Start-Up Stockholms kunder har en betydligt högre utbildningsnivå jämfört med genomsnittet för befolkningen. Hela två tredjedelar av kunderna har en eftergymnasial utbildning omfattande minst tre år. Detta är en dubbelt så hög andel som i befolkningen som helhet (åldersklass 16-64 år) i Stockholms kommun. Hela 90 procent av kunderna har någon form av eftergymnasial utbildning mot ca hälften i befolkningen som helhet. En annan stor skillnad mellan Start-Up Stockholms kunder och befolkningen som helhet är att ytterst få av kunderna har enbart grundskola som högsta avslutade utbildning (i befolkningen som helhet, 16-64 år, är andelen ca en tredjedel). Rådgivningen lockar därmed framförallt personer med eftergymnasial utbildning.

**Tabell 8. Högsta avslutade utbildning för kunder som besvarat enkät i slututvärderingen och i basmätningen**

Utbildningsnivå	Kundundersökning 2014			Kundundersökning 2012		
	Kvinna	Man	Total	Kvinna	Man	Total
Grundskola	0%	2%	1%	2%	2%	2%
Gymnasi utbildning	7%	15%	10%	11%	20%	15%
Eftergymnasial utbildning kortare än 3 år	22%	25%	23%	22%	19%	21%
Minst treårig eftergymnasial utbildning	71%	58%	65%	64%	58%	62%
<b>Samtliga</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och år 2012

### 3.2 Varför söker kunderna sig till Start-Up Stockholm?

Kontigo har genomfört intervjuer med ett mindre urval av kunder till Start-Up Stockholm för att få en mer fördjupad bild över faktorer som drivkrafter i företagandet, förväntningar på rådgivningen, hur rådgivningen uppfattas och vad den bidrar med. En iakttagelse i intervjuerna som Kontigo gjort är att intervjupersonernas motiv bakom valet att bli företagare kan delas in i två, varandra uteslutande, kategorier.

- Drivkrafter som kan beskrivas som konkreta och i stor utsträckning kopplade till praktiska fördelar. Exempelvis förändrade anställningsformer eller att man vill arbeta inom en bransch där eget företagande är ett naturligt sätt att försörja sig och det kan vara svårt att anställning. Dessa kan i flera fall närmast beskrivas som ofrivilliga företagare.

- Drivkrafter som kan beskrivas som mer visionära, för vilka möjligheten att påverka sin egen situation och frihet värderas högt. Dessa personer lyfter även fram sin egen fascination för entreprenörskapet i sig, liksom värdet av att kunna bygga upp en verksamhet baserat på personliga värderingar.

Kontigo menar också att dessa skilda drivkrafter påverkar individens förväntningar på och upplevelse av rådgivningen. Det är vidare tydligt att samtliga som intervjuats uppfattar att egenföretagande på många sätt ställer höga krav på kunskap och kompetens inom en mängd områden. Kundernas förväntningar på rådgivningen består också av en blandning av både vägledning och mer konkreta råd. Kontigos bedömning är att man bland de intervjuade kan urskilja tre typer av förväntningar på rådgivningen (där de två första är betydligt mer vanligt förekommande än den tredje). Dessa ligger inte nödvändigtvis i linje med det som Start-Up Stockholm faktiskt erbjuder, där rådgivaren ska fungera som processledare.

- Förväntan om allmän kunskapsinhämtning om hur man startar ett företag och hur man går från idé till handling.
- Förväntan att få sin affärsidé/innovation bedömd av en utomstående, objektiv och erfaren person; bedömning av affärsidéns bärkraft, potential och hur affärsidén kan utvecklas.
- Förväntan om att koppla ihop sin idé med en entreprenör som kan omvandla affärsidén/innovationen till ett lönsamt företag.

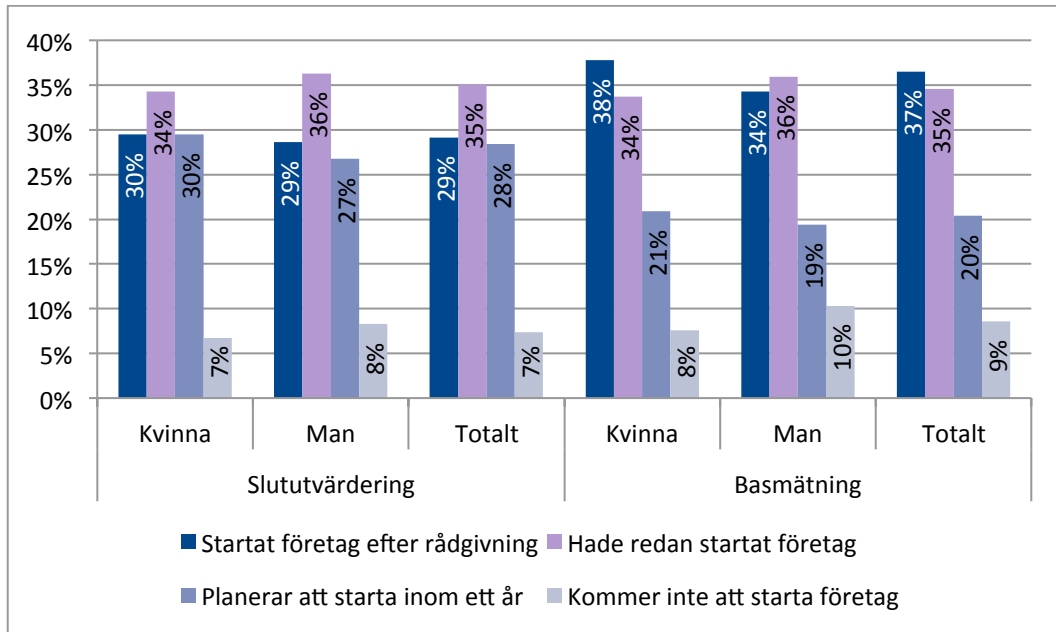
En utmaning för Start-Up Stockholm är att möta människor med olika förutsättningar och drivkrafter, och därmed skilda förväntningar på rådgivningen. Kontigo uppfattar att det första steget i rådgivningsmodellen, det obligatoriska startmötet som ska tydliggöra rådgivningserbjudandet och skapa ”rätt” förväntningar hos kunden, är en nyckel för att få in kunder med förväntningar som ligger i linje med det som Start-Up Stockholm faktiskt erbjuder. Likaså att de kunder som väljer rådgivning, har en stark egen drivkraft, vilket är en förutsättning för upplevelsen av nytta och värde med allmänrådgivningen där rådgivaren fungerar som processledare.

### 3.3 Hur många startar företag och hur utvecklas företagen?

Start-Up Stockholm tar emot kunder som befinner sig i läget att de bär på en affärs- eller företagsidé alternativt befinner sig i startfas i sitt företagande. Av dem som fått rådgivning under 2013 är det i kundenkäten från 2014 ca 30 procent som anger att de startat företag i samband med eller efter rådgivningen. Detta är något lägre än vid kundundersökningen 2012. Å andra sidan är det i den senaste kundenkäten en större andel som anger att de planerar att starta företag inom ett år. En oförändrad andel, ca 35 procent, hade redan startat företag och befann sig i startfas när de fick rådgivning. Totalt innebär detta att omkring två tredjedelar av kunderna som fått rådgivning under 2013 startat företag. Denna andel ligger på ungefär samma nivå

som riket som helhet<sup>14</sup>. Om vi antar att detta är representativt för samtliga kunder hos Start-Up Stockholm som deltagit i rådgivning utöver startmöte, så innebär det att vi kan summera till ca 2600 företagsstarter vars utveckling Start-Up Stockholm bidragit till med rådgivning under 2013.

**Figur 4. Har du startat företag i samband med eller efter den rådgivning du fått genom Start-Up Stockholm?**



Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och år 2012

Ett sätt att ytterligare bedöma företagens status och hur långt man kommit i startfasen, är att undersöka om företagen registrerats hos Bolagsverket samt om man haft intäkter eller kostnader (tabell 9). 8 av 10 företag som besvarat enkäten i slututvärderingen är registrerade hos Bolagsverket, 7 av 10 har haft intäkter och 9 av 10 har haft kostnader. Detta ligger i nivå med resultaten från basmätningen.

På individnivå är det i undersökningen en oförändrad andel, drygt hälften av individerna, som har företagandet som sin enda sysselsättning. Omkring 4 av 10 har annan sysselsättning, som anställning, studier etc. vid sidan av företagandet.

<sup>14</sup> NyföretagarCentrum Sverige (2014) Kundundersökning 2013

**Tabell 9. Är företaget registrerat hos Bolagsverket, har företaget haft kostnader eller intäkter under den tid du drivit det?**

Företagets status	Kundenkät år 2014			Kundenkät år 2012		
	Kvinna	Man	Samtliga	Kvinna	Man	Samtliga
Företaget är registrerat hos Bolagsverket	75 %	85 %	79 %	74 %	85 %	78 %
Företaget har haft intäkter	74 %	62 %	69 %	77 %	68 %	74 %
Företaget har haft kostnader	87 %	89 %	88 %	93 %	91 %	92 %

Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och år 2012

En intressant fråga som knyter an till bärkraft och ambitionsnivå i företagandet är vilken bolagsform som företagarna väljer. Här kan vi konstatera att det skett en liten förskjutning mellan undersökningarna mot att fler väljer att starta aktiebolag. Det kan vara en slumpmässig skillnad, men det är intressant att följa detta över tid. Framförallt då aktiebolag har flera fördelar gentemot enskild firma som dock fortfarande är den vanligaste bolagsformen samtidigt som det är en indikation på högre ambitionsnivå i företaget.

**Tabell 10. Vilken bolagsform har företaget?**

Bolagsform	Kundenkät år 2014			Kundenkät år 2012		
	Kvinna	Man	Samtliga	Kvinna	Man	Samtliga
Aktiebolag	33 %	52 %	41 %	28 %	47 %	35 %
Enskild firma	61 %	40 %	53 %	65 %	46 %	58 %
Handelsbolag	4 %	6 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Annan bolagsform	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och år 2012

Utifrån tabell 11 nedan så verkar det som att det skett en intressant förskjutning bland kunderna mot att fler driver företag tillsammans med andra. Var femte person som besvarat enkäten (och angett att de startat/driver företag) anger att de driver företaget tillsammans med andra. Detta är en stor skillnad gentemot basmätningen. Möjligen kan detta vara en trend, men det är för tidigt att uttala sig om detta baserat på endast två mätningar. Här finns också en könsskillnad på så sätt att kvinnor i högre utsträckning än män driver företaget på egen hand.

**Tabell 11. Driver du företaget ensam?**

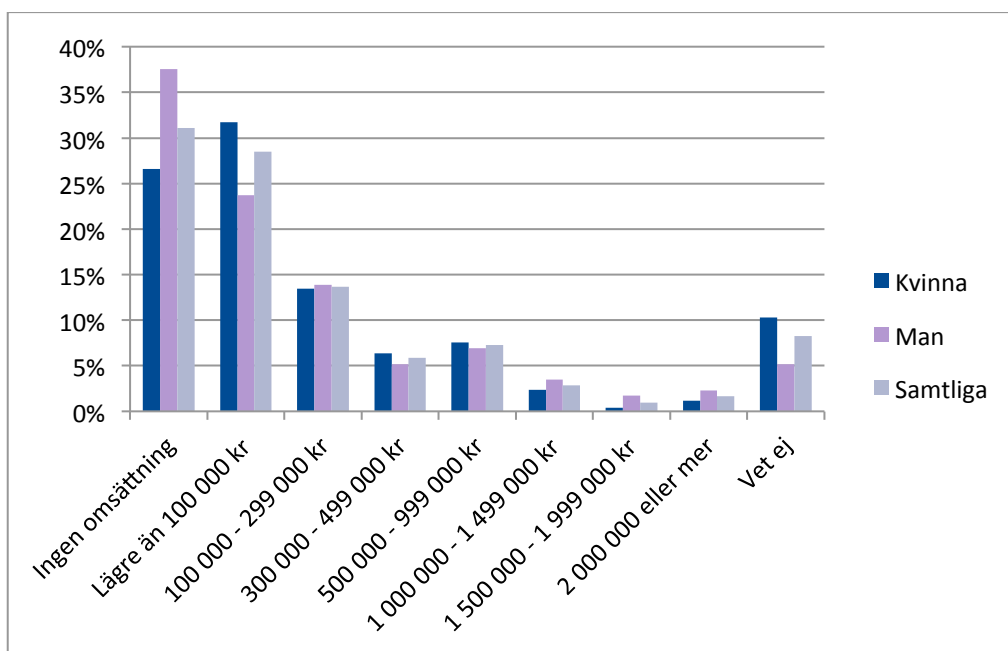
Drift av företaget	Kundenkät år 2014			Kundenkät år 2012		
	Kvinna	Man	Samtliga	Kvinna	Man	Samtliga
Driver företaget ensam	74%	54%	66%	84%	68%	78%
Driver företaget ensam, men skulle vilja hitta en partner	9%	17%	12%	13%	24%	17%
Driver företaget tillsammans med andra	18%	29%	22%	3%	8%	5%
Totalt	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och år 2012

### 3.3.1 Företagens ekonomiska utveckling

De som startat företag har i enkäten fått bedöma företagets omsättning under 2013. Ungefär 1 av 3 företag har inte haft någon omsättning alls och ytterligare ungefär lika många hade en omsättning lägre än 100 000 kr. Omkring 8 av 10 företag hade en omsättning lägre än 500 000 kr, vilket kan bedömas som någon sorts gräns för när företaget kan utgöra grund för försörjning, naturligtvis något beroende av bransch och typ av verksamhet. Det är små skillnader mellan män och kvinnor, men en något större andel av männen hade ingen omsättning i sina företag.<sup>15</sup>

**Figur 5. Uppskattad omsättning för år 2013. Bas: Enbart företagen i slututvärderingen**



Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014

I tabell 12 nedan redovisas hur många som varit sysselsatta (årsanställda) i de nystartade företagen under 2013 fördelat efter storleksklass. Mer än hälften av alla nystartade företag har färre än en anställd. I detta fall skattar vi det genomsnittliga antalet anställda i dessa företag till 0,5 årsarbetskrafter. Detta gör att vi totalt sett kan skatta antalet anställda i nystartade företag under år 2013 till 387 stycken, bland dem besvarat enkäten. Antar vi att detta är representativt för samtliga som fått rådgivning kan vi skatta antalet anställda till totalt ca 1550.

<sup>15</sup> I den långsiktiga uppföljningen av företag som fått rådgivning vid Stockholms NyföretagarCentrum kunde vi se att för företag som var verksamma fem år efter rådgivningen så omsatte ca en tredjedel minst 500 tkr. Källa: Kontigo (2013) *Långsiktig uppföljning av rådgivning vid Stockholms NyföretagarCentrum*

**Tabell 12. Hur många har varit sysselsatta i företaget under år 2013? (årsanställda)**

Storleksklass	Antal företag med anställda	Totalt antal anställda
Färre än 1 anställd	241	121
1 anställd	120	120
2 anställda	44	88
3 anställda	10	30
4 anställda	7	28
<b>Totalt</b>	<b>422</b>	<b>387</b>

Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014

Vi ska nu gå vidare med att titta på hur företagarna bedömer sin omsättning tre år framåt i tiden. Detta säger något om hur företagarna bedömer sin framtida utveckling och hur målbilderna ser ut i företagen. Här ska vi även jämföra med hur företagarna i basmätningen bedömde sina företags ekonomiska utveckling.

När vi tittar på hur målbilden ser ut i företagen, eller hur personerna bedömer företagets omsättning tre år framåt i tiden, är det tre saker som är intressanta. För det första så finns det en tro på en ekonomisk utveckling i företagen. Det vill säga det sker en förflyttning uppåt i omsättningsklasserna för både män och kvinnor. Den andra saken vi noterar är att männen har en klart starkare tro på ekonomisk utveckling i företagen jämfört med kvinnorna. Den tredje noteringen vi gör är att det är en större andel av företagarna vid den senaste mätningen som bedömer att man kommer att omsätta minst 2 miljoner kr tre år framåt i tiden. Detta gäller för både kvinnor och män. En förklaring kan vara att det är fler som driver företaget tillsammans med andra. Vidare är andelen som svarat vet ej lägre i den senaste mätningen.

**Tabell 13. Bedömd omsättning i företaget tre år framåt i tiden**

Omsättning	Kundenkät år 2014			Kundenkät år 2012		
	Kvinna	Man	Samtliga	Kvinna	Man	Samtliga
Lägre än 100 000 kr	10%	7%	8%	8%	5%	7%
100 000 - 299 000 kr	14%	7%	11%	15%	10%	13%
300 000 - 499 000 kr	12%	7%	10%	15%	9%	13%
500 000 - 999 000 kr	14%	9%	12%	12%	14%	13%
1 000 000 - 1 499 000 kr	14%	11%	13%	9%	8%	9%
1 500 000 - 1 999 000 kr	5%	9%	7%	8%	9%	8%
2 000 000 eller mer	15%	35%	24%	8%	27%	15%
Vet ej	16%	15%	16%	25%	18%	23%
<b>Totalt</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och 2012

Vad gäller företagets utveckling så kan vi i de intervjuer som gjorts se att det verkar finnas ett mönster som överensstämmer med den tidigare analysen av kundernas motiv bakom egenföretagandet. De visionära kunderna har i högre utsträckning än övriga fått en positiv utveckling i företaget. De kunder som ämnade starta företag baserat på praktiska fördelar har valt att inte starta upp företaget alternativt inte haft samma positiva utveckling i företaget. Företagets utveckling verkar därmed vara starkt kopplad till den egna drivkraften.

### 3.4 Kundernas nöjdhet med rådgivningen

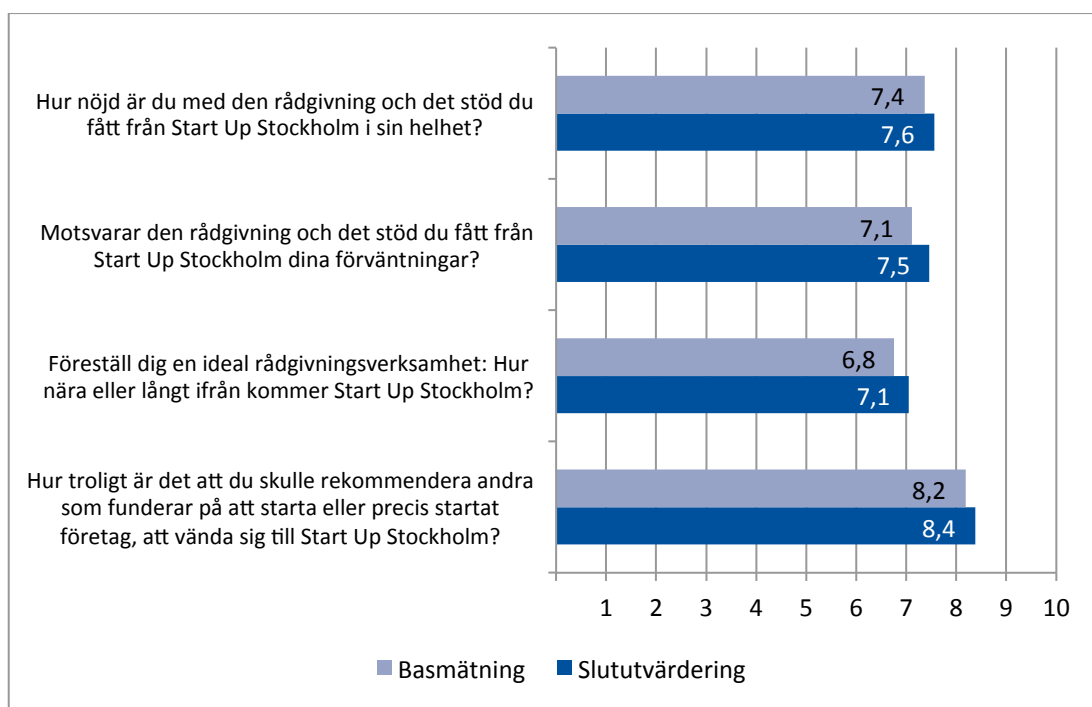
I enkätundersökningarna som genomförts har vi ställt frågor kring kundernas upplevda nöjdhet med rådgivningen ur en rad olika aspekter. Frågorna är konstruerade efter en NKI-modell som dels mäter övergripande kundnöjdhet genom ett mindre antal standardiserade frågor, dels på en mer detaljerad nivå där vi mäter olika faktorer kopplade till kvalitet och service i verksamheten. I detta ligger även ett antagande om att dessa mer detaljerade faktorer bidrar till att förklara den övergripande nöjdheten med Start-Up Stockholm. Faktorerna som rör kvalitet och service i modellen anpassas alltid utifrån den verksamhet som ska undersökas, i det här fallet Start-Up Stockholm. Alla frågor är konstruerade så att kunderna får bedöma Start-Up Stockholms verksamhet på en tiogradig skala (1-10). Värden mellan 8-10 betraktas som höga, värden mellan 5-7 betraktas som medel och värden mellan 1-4 betraktas som låga.

Kundnöjdhet mäts normalt genom tre standardiserade frågor; (1) nöjdhet allmänt sett, (2) nöjdhet i relation till förväntningarna och (3) nöjdhet i relation till en ideal leverantör/verksamhet. I denna undersökning har vi också inkluderat en fråga om sannolikheten att rekommendera Start-Up Stockholm till andra. Resultatet redovisas i figur 6 nedan.

Start-Up Stockholm får genomgående goda betyg av kunderna, med medelvärden över 7 och nära 8 på de tre frågorna som mäter kundnöjdhet. På frågan om hur troligt det är att kunden rekommenderar Start-Up Stockholm till andra är medelvärdet klart över 8 i den mätning som gjorts i samband med slututvärderingen. Genomgående är medelvärdena något högre i slututvärderingen jämfört med basmätningen, men skillnaden är inte statistiskt signifikant, dvs den kan bero på slumpen. Kontigo bedömer dock att Start-Up Stockholm fortsatt har en hög kundnöjdhet i sin verksamhet.



**Figur 6. Helhetsomdöme om Start-Up Stockholm:**



Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och 2012

Vi ska nu gå vidare med att titta lite mer detaljerat på olika faktorer som har betydelse för kundernas nöjdhet och hur man upplever kvalitet och service i verksamheten<sup>16</sup>. De faktorer vi tittar mer detaljerat på är:

- Rådgivningens kvalitet och innehåll
- Rådgivarnas bemötande
- Organisationens servicenivå

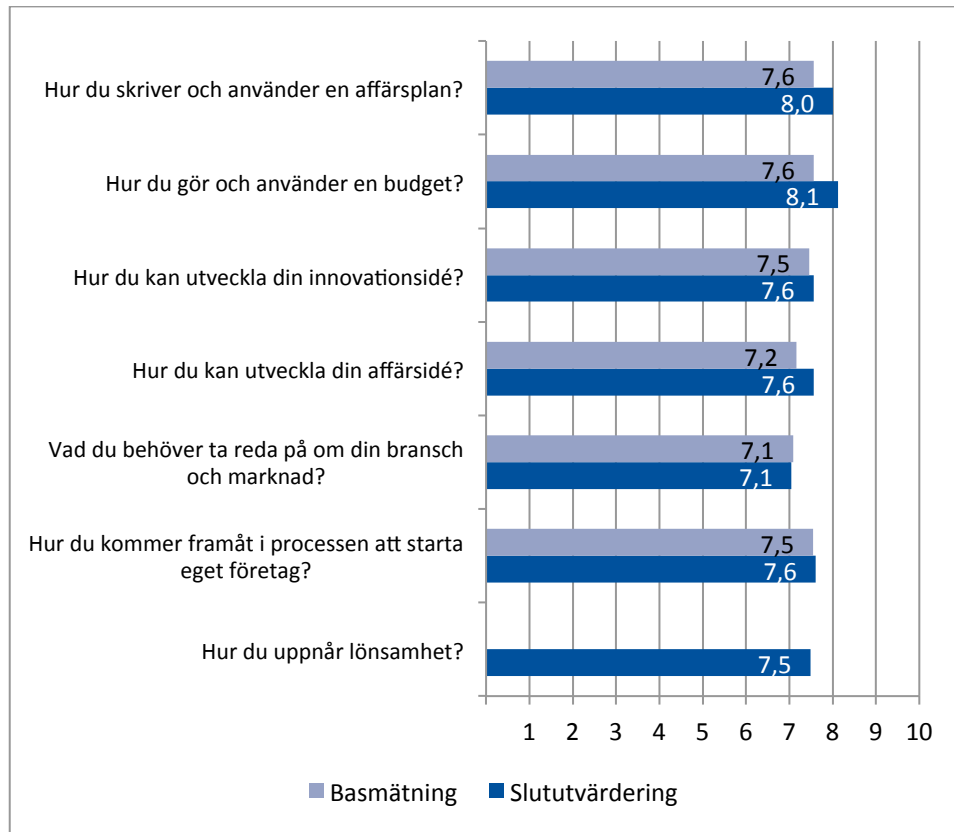
Inledningsvis tittar vi på resultatet av frågorna som syftar till att mäta rådgivningens kvalitet och innehåll (med tydligt fokus mot den individuella rådgivningen).

Genomgående får rådgivningen mycket goda betyg från kunderna. Både vad gäller ”processtödet” i rådgivningen, det vill säga rådgivning kring hur man kommer framåt i processen att starta företag och hur man kan utveckla sin affärsidé eller innovationsidé. Betyget kring de mer konkreta sakerna i rådgivning som affärsplan och budget får också mycket högt genomsnittligt betyg. Mätningen som gjorts i samband med slututvärderingen visar generellt på något högre medelvärden än basmätningen, men skillnaderna är för små för att vara statistiskt säkerställda (med undantag för rådgivning kring budget).

<sup>16</sup> Vissa av frågorna har ändrats mellan basmätningen och den mätning som gjorts i samband med slututvärderingen, men de flesta är jämförbara.

Vi kan i materialet inte se några systematiska skillnader mellan olika grupper, t.ex. avseende kön, födelseland eller ålder. Detsamma gäller även utifrån vilken typ av rådgivning som kunderna deltagit i.

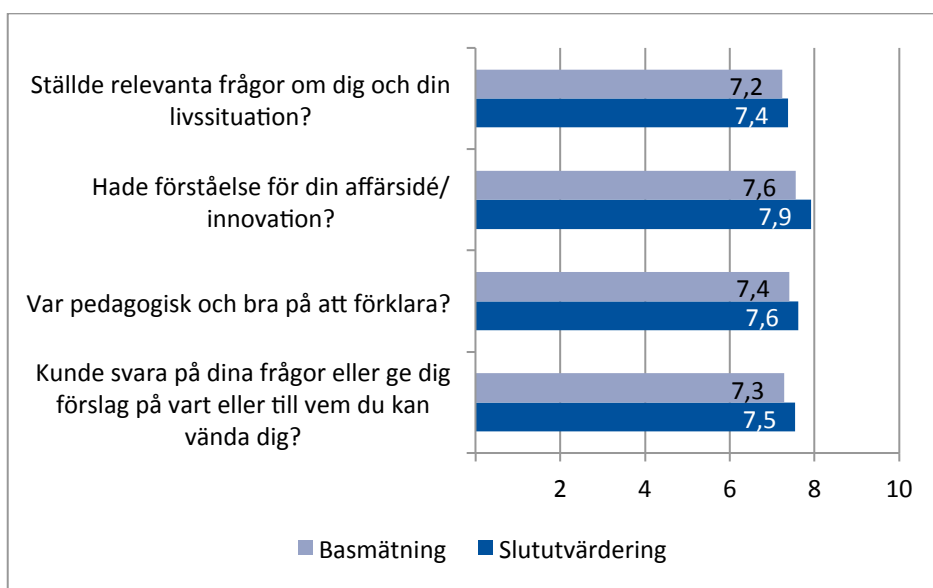
**Figur 7. Om rådgivningens kvalitet. Hur nöjd är du med den rådgivning du fått avseende: (Skala 1-10, medelvärden)**



Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och 2012

Den andra kvalitetsfaktorn rör rådgivarnas bemötande i rådgivningen och mäts genom fyra frågor. Kunderna ger också här genomgående höga betyg till rådgivningen. Med andra ord upplevs rådgivarnas bemötande som övervägande positivt. Rörande dessa frågor är det generellt ingen skillnad mellan hur kvinnor och män, hur personer födda i respektive utanför Sverige, eller hur personer i olika ålder värderar frågorna. Dock finns en liten skillnad mellan hur kvinnor och män svarar på frågan hur man upplever att rådgivaren ställde relevanta frågor om kunden och dennes livssituation. Här ger kvinnor ett något lägre betyg än män.

**Figur 8. Om rådgivarens bemötande. Upplever du att den eller de rådgivare du haft kontakt med: (Skala 1-10, medelvärden)**

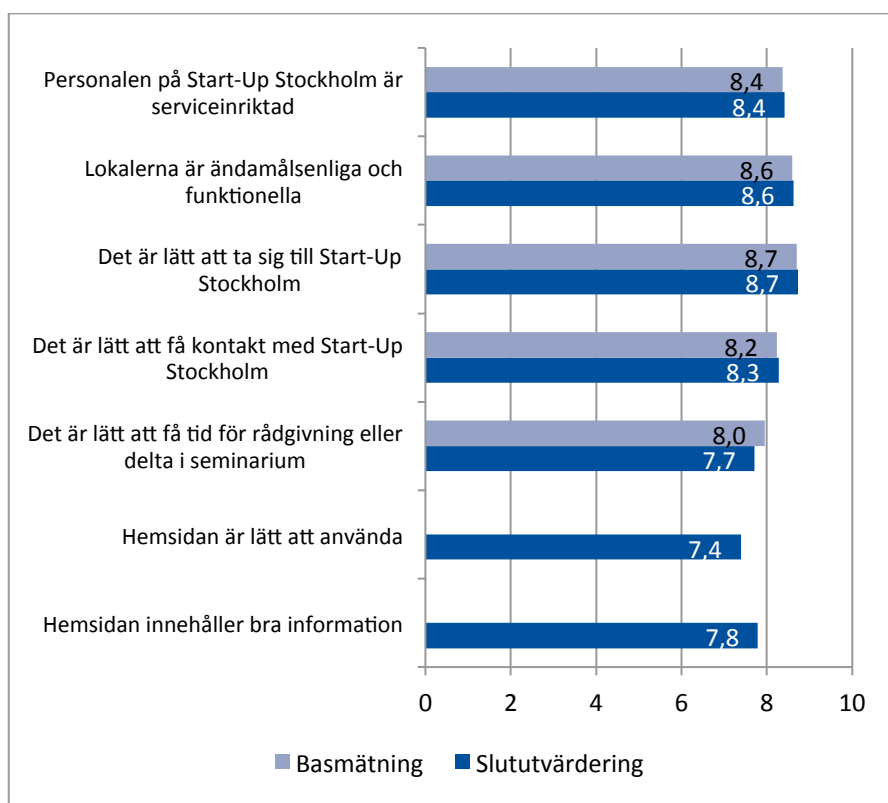


Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och 2012

Den tredje kvalitetsfaktorn rör den service som Start-Up Stockholm erbjuder. Kunderna är överlag mycket nöjda med servicenivån och ingen märkbar förändring har heller skett mellan mätningarna. Hemsidans funktionalitet får dock något lägre betyg än övriga faktorer, även om det bör poängteras att betyget för hemsidan överlag också är bra.

Inte heller här ser vi några signifikanta skillnader mellan hur olika grupper av kunder, utifrån kön, födelseland eller ålder, värderat frågorna.

**Figur 9. Om servicenivån hos Start-Up Stockholm: I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om Start-Up Stockholm? (Skala 1-10, medelvärden)**



Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och 2012

Sammanfattningsvis är det Kontigos bedömning att kunderna är generellt sett nöjda med den rådgivning och det stöd de får genom Start-Up Stockholm. Vi ser inga eller i undantagsfall mycket små skillnader mellan olika kategorier av kunder, såsom kvinnor och män, personer födda i eller utanför Sverige eller personer i olika ålderskategorier. Verksamheten motsvarar därför på ett bra sätt den uppgift man är satt att hantera, det vill säga att erbjuda alla Stockholmare som vill starta företag en rådgivning av god kvalitet.

Flertalet av de kunder vi intervjuat uttrycker också en tillfredsställelse med kvaliteten på rådgivning, service, information och kunskap som förmedlas genom seminarier eller i individuell rådgivning. De flesta skulle också utan tvekan rekommendera andra att söka sig till Start-Up Stockholm. En majoritet av de intervjuade betonar också att rådgivningen har ett högt värde med tanke på att den är tillgänglig för alla och dessutom är kostnadsfri.

*"Jag skulle rekommendera andra att gå till SNC, eftersom det finns en fantastisk resurs tillgänglig. I startprocessen är det viktigt att få bolla egna idéer mot professionella som är vana att höra de här idéerna och som kan tipsa så att man slipper göra misstagen som är lätta att göra annars."*

*"Jag var särskilt nöjd med innovationsrådgivningen, det var proffsigt."*

Med detta sagt vill vi också lyfta fram att det såklart också finns viss kritik som bland annat handlar om bristande branschkunskap hos rådgivaren, brist på engagemang för kundens affärsidé eller å ena sidan för höga krav på förkunskaper och å andra sidan för grundläggande nivå. Kontigos bedömning är att dessa synpunkter från kunderna framförallt illustrerar utmaningen i att hantera en mycket bred målgrupp med individer med skilda förutsättningar och som också kan ha andra förväntningar på rådgivningen än vad Start-Up Stockholm faktiskt erbjuder (t.ex. om specifika branschkunskaper). Kontigos slutsats är att kundernas skilda förväntningar och förutsättningar utgör en förklaring till att dessa kan ha mycket skilda uppfattningar om rådgivningens kvalitet.

### 3.5 Rådgivningens resultat och upplevd nytta för kunderna

I enkätundersökningen som rör rådgivningen under 2013 framgår att mer än 80 procent av kunderna upplever att de har haft viss eller stor nytta av rådgivningen de fått hos Start-Up Stockholm. Bara en liten andel upplever liten eller ingen nytta med rådgivningen. Dessa siffror ligger på ungefär samma nivå som i riket som helhet<sup>17</sup>.

**Tabell 14. Har du haft nytta av rådgivningen hos Start-Up Stockholm? (kunder som fått rådgivning under år 2013)**

Upplevd nytta	Kvinna	Man	Samtliga
Ja, stor nytta	40%	43%	41%
Ja, viss nytta	43%	42%	43%
Liten nytta	11%	9%	10%
Ingen nytta	5%	6%	5%
Vet ej	1%	0%	1%

Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014

På vilket sätt skapar då Start-Up Stockholm nytta för sina kunder?

De kunder som Kontigo intervjuat i samband med slututvärderingen framhåller kunskapsinhämtning som den främsta nyttan av rådgivningen. Att få möjlighet att ta del av en erfaren företagares kunskapsförråd är otvivelaktigt något som kunderna värdesätter i startprocessen. Flertalet lägger även stor vikt vid rådgivarens feedback och bedömning av affärsidén och ser rådgivningen som en oberoende ”granskning” av förutsättningarna för att företaget skall bli en lyckosam satsning. De flesta betonar också rådgivarens intresse och engagemang som viktigt för upplevelsen av nytta med rådgivningen. Att rådgivaren haft erfarenhet och kunskap om den bransch eller område som kunden avser starta företag inom verkar också påverka kundens upplevelse av nytta positivt.

Bland de kunder vi intervjuat verkar det finnas en stor medvetenhet om betydelsen av den egna rollen. De flesta ger uttryck för att den nytta man får ut av rådgivningen är

<sup>17</sup> NyföretagarCentrum Sverige (2014) Kundundersökning 2013.

beroende av vad man själv vill med sitt företagande och att det är upp till företagaren själv att förverkliga sina idéer och att rådgivningen endast utgör ett hjälpande verktyg längs vägen.

Utifrån de intervjuer med kunder som Kontigo gjort vill vi sammanfatta den upplevda nyttan med rådgivningen i följande punkter:

- Allmän och specifik kunskapsinhämtning inom olika områden
- Feedback rörande den egna affärsidén (styrkor/möjligheter, svagheter/utmaningar) och bedömning om kunden har, alternativt saknar, förutsättningar att starta och lyckas etablera ett lönsamt företag
- Ökat självförtroende och ökad tilltro till den egna förmågan att lyckas starta företag
- Få tillgång till användbara kontakter, så som aktörer verksamma i samma bransch, mentorer, kapital etc.

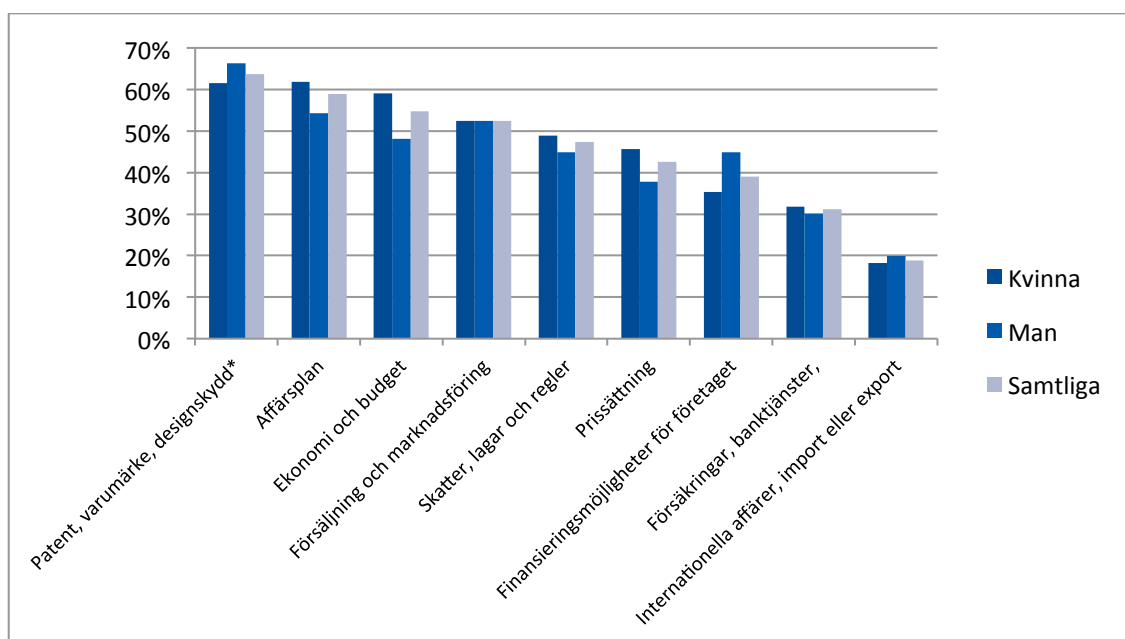
Några röster från intervjuerna:

*”Rådgivaren belyste saker som jag annars inte hade tänkt på, det är lätt att bli hemmablind”.*

*”Rådgivningen är bra men den räcker inte ända ut. Det hänger mycket på dig själv. Jag själv vågade till exempel inte ta lån för att starta mitt företag.”*

Med detta sagt ska vi nu titta närmare på svar från kundenkätundersökningen från 2014 (figur 10 nedan). Vad gäller rena faktakunskaper så är det 80 procent av kunderna som uppger att de ökat sina kunskaper inom något område. Kunskapsökning är ett sätt att minska riskerna och göra företagen mer förberedda. Över hälften av kunderna har ökat sina kunskaper rörande att göra en affärsplan, att göra en budget samt inom marknadsföring och försäljning.

**Figur 10. Har rådgivningen bidragit till ökade kunskaper inom något av följande områden? (Andel (%) som svarat ja)**

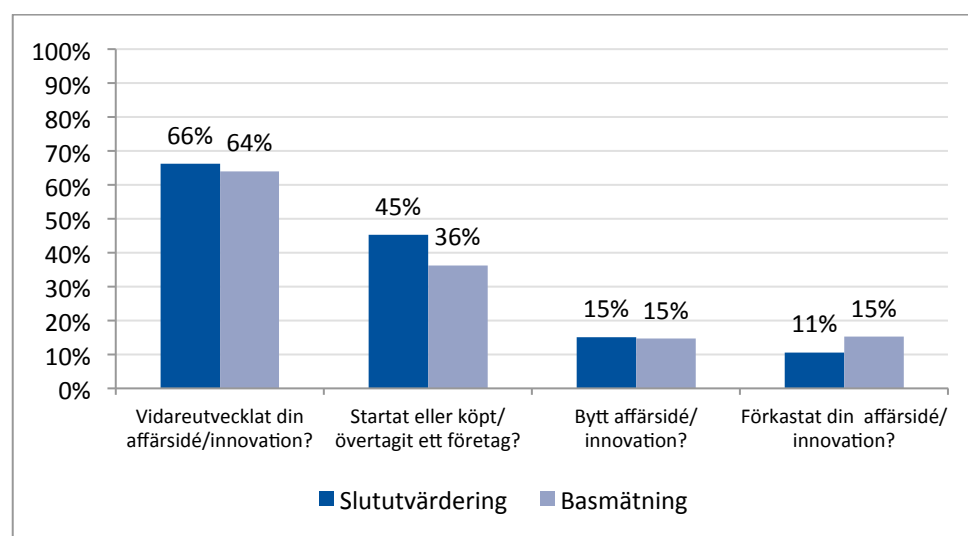


Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014

\*Enbart till dem som fått innovationsrådgivning

Utöver ren faktakunskap är det viktigaste syftet med rådgivningen att kunden ska komma framåt i sin process mot ett beslut att starta eller inte starta företag. Figur 11 nedan visar att ungefär två tredjedelar av kunderna menar att rådgivningen bidragit till att vidareutveckla affärsidén eller innovationsidén. Knappt hälften av dem som startat företag menar att rådgivningen bidragit till beslutet att starta företag. Här ser vi också en ökning i slututvärderingen jämfört med basmätningen.

**Figur 11. Anser du att den rådgivning du fått genom Start-Up Stockholm bidragit till att du: (Andel (%) som svarat ja i hög grad eller till viss del)**

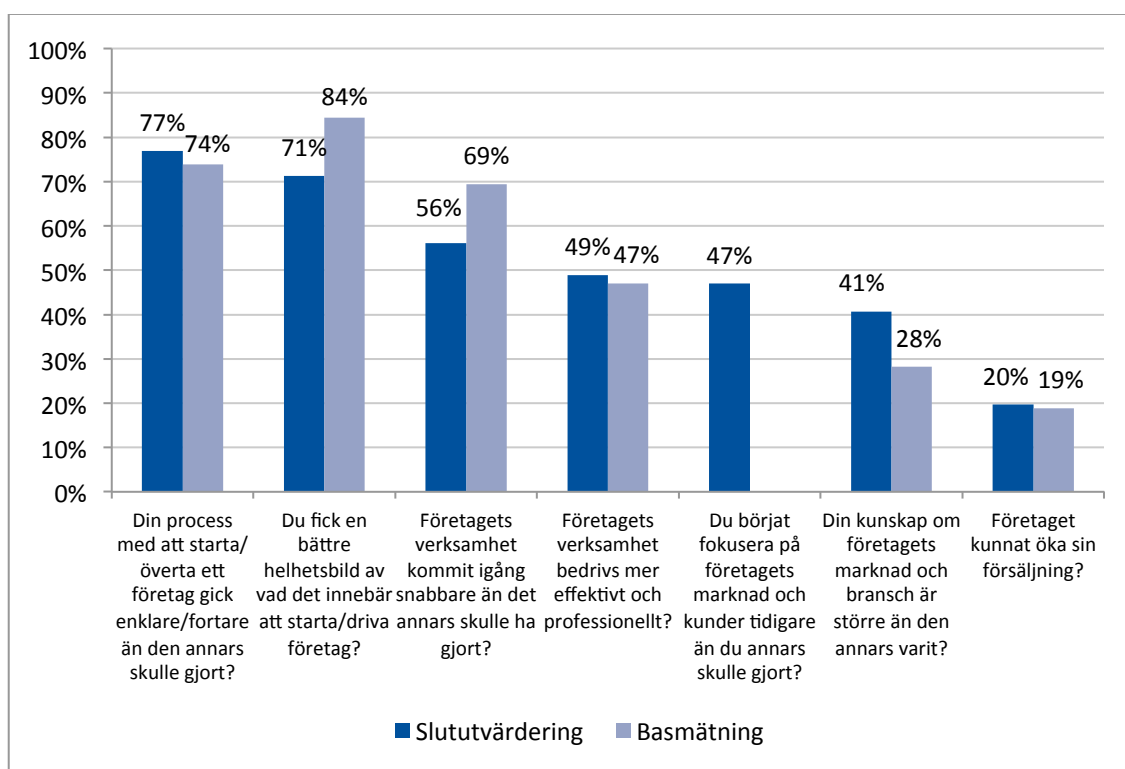


Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och 2012

De kunder som startat företag i samband med rådgivningen eller befann sig i startfas när de kom till Start-Up Stockholm har fått belysa mer kvalitativa aspekter av vilken nytta de haft av rådgivningen. I figur 12 nedan kan vi se att omkring 75 procent av kunderna anser att rådgivningen bidragit till att processen att starta företaget gick fortare/enklare än det annars gjort. Ungefär lika många anser att rådgivningen bidragit till att man fått en bättre helhetsbild av vad det innebär att starta och driva företag. Fler än hälften anser även att rådgivningen bidragit till att företagets verksamhet kommit igång snabbare än det annars gjort. Omkring hälften anser att företagets verksamhet bedrivs mer effektivt än det annars skulle gjort och lika många anser att rådgivningen bidragit till att de börjat fokusera på marknad och kunder i ett tidigare skede. I de uppmätta värdena ser vi skillnader mellan kundenkätundersökningen 2014 (slututvärdering) och 2012 (basmätning) rörande t.ex. helhetsbild av företagande och hur snabbt verksamheten kommer igång. Andelen som svarar att rådgivningen bidragit till detta är lägre vid undersökningen 2014 jämfört med 2012. Det är svårt att analysera vad detta kan bero på och det är bara två mättillfällen, men det kan vara av betydelse att uppmärksamma detta vid framtida mätningar.

För en majoritet av dem som startat företag bidrar rådgivningen till en snabbare och effektivare startprocess. Rådgivningen bidrar även i stor utsträckning till bättre förberedda företagare, som har en bättre helhetsbild av vad det innebär att starta och driva företag samt större kunskap om företagets marknad och bransch.

**Figur 12. Bedömer du att den rådgivning du fått genom Start-Up Stockholm bidragit till att: (Andel (%) som svarat ja i hög grad eller till viss del)**





Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och 2012

Ett annat syfte med rådgivningen är att den rådgivning som erbjuds i seminarieform ska bidra till att skapa nätverk för företagarna. Av tabell 14 nedan kan vi se att ungefär var tredje kund uppger att de lärt känna andra företagare genom Start-Up Stockholm. Det verkar vidare som att kvinnorna i större utsträckning än männen drar nytta av Start-Up Stockholm för att bygga nätverk. Som en följdfråga fick de som lärt känna andra företagare ange om de inlett samarbete med andra företagare. Omkring 15 procent anger att de redan gjort detta, men ytterligare en tredjedel anger att planer på samarbete finns.

**Tabell 15. Har du genom att delta i rådgivning eller seminarier hos Start-Up Stockholm lärt känna andra företagare/personer i liknande situation som dig själv?**

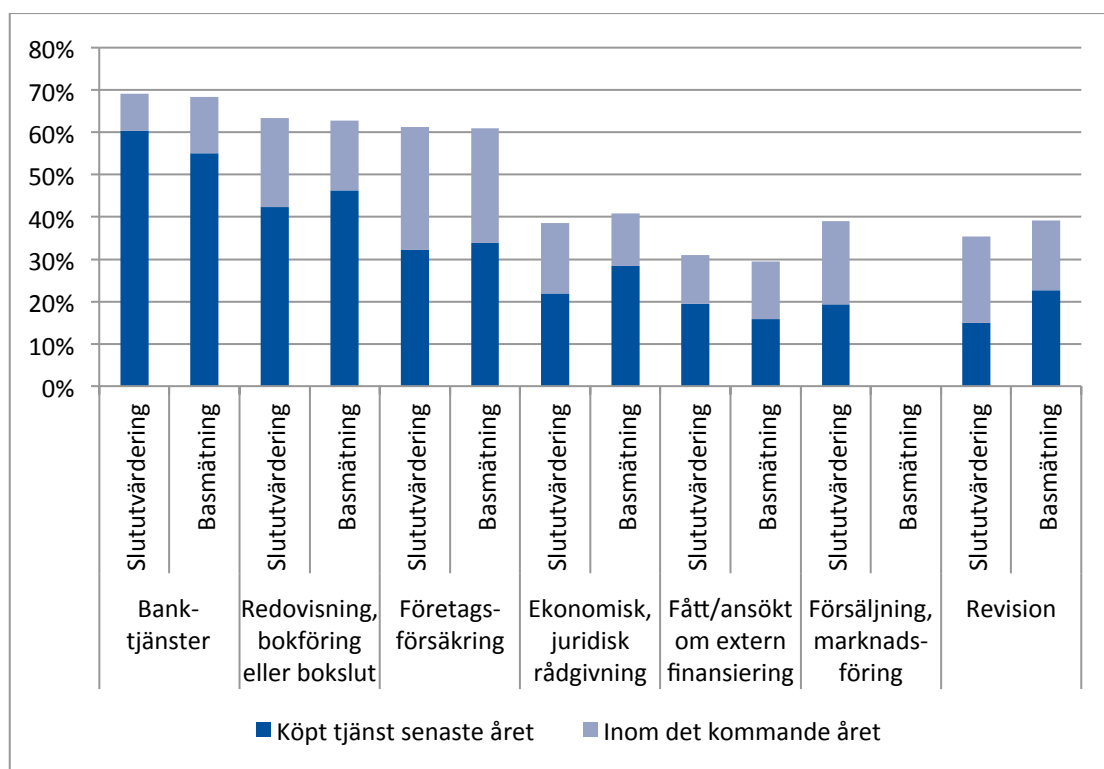
	Kundenkät år 2014			Kundenkät år 2012		
	Kvinna	Man	Samtliga	Kvinna	Man	Samtliga
Har lärt känna andra företagare	35%	25%	31%	32%	22%	28%
Därav; har inlett samarbete med andra	16%	14%	16%	13%	19%	15%
Därav; har inte inlett samarbete, men planer finns	33%	37%	34%	33%	43%	35%
Därav; inte aktuellt med samarbete	51%	49%	50%	54%	38%	50%

Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och 2012

En annan viktig aspekt av rådgivningen är att upplysa om möjligheten att ta hjälp av externa tjänsteleverantörer. Detta kan vara ett bra sätt att minska riskerna i företagsstarten, att effektivisera och professionalisera företagets verksamhet, eller att skapa bättre förutsättningar för företaget att utvecklas. Vi har i enkäten därför frågat de kunder som startat företag, om de redan idag köper eller inom det kommande året planerar att köpa olika typer av externa tjänster eller på andra sätt tar hjälp av externa aktörer.

Den vanligaste externa tjänsten är banktjänster som sex av tio företag köpt senaste året. Nästan hälften har köpt administrativa tjänster inom redovisning, bokföring eller bokslut och en tredjedel har tecknat företagsförsäkring. I övrigt är det relativt få företag, omkring ett av fem, som köpt ekonomisk/juridiska rådgivningstjänster, ansökt om extern finansiering, köpt tjänster rörande försäljning och marknadsföring eller revision. Skillnaderna mellan de två mättillfällena är mycket liten och vi kan inte dra några slutsatser om eventuella förändringar.

**Figur 13. De nystartade företagens kontakter med externa tjänsteleverantörer**



Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och år 2012

Vi bad vidare dem som köpt tjänster under 2013 att uppskatta värdet för dessa. Totalt är det 347 företag som under 2013 köpt tjänster av andra företag, det vill säga knappt hälften (44 procent). Det totala värdet för inköp av tjänster är ca 11,3 miljoner kr och ett genomsnitt på 33 tkr per företag som köpt tjänster. Männen köper tjänster till ett större värde än kvinnorna. Om vi antar att detta är representativt för samtliga kunder hos Start-Up Stockholm så kan vi räkna upp denna summa med ungefär 4 (svarsfrekvensen i enkäten var ca 25 procent) så ger detta ett värde på totalt ca 45 miljoner kr under 2013.

**Tabell 16. Uppskattat värde för köp av tjänster under 2013. Bas=347 företag.**

	Medelvärde (Tkr)	Summa (Tkr)
Kvinna	23	4 707
Man	48	6 640
<b>Samtliga</b>	<b>33</b>	<b>11 347</b>

Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014

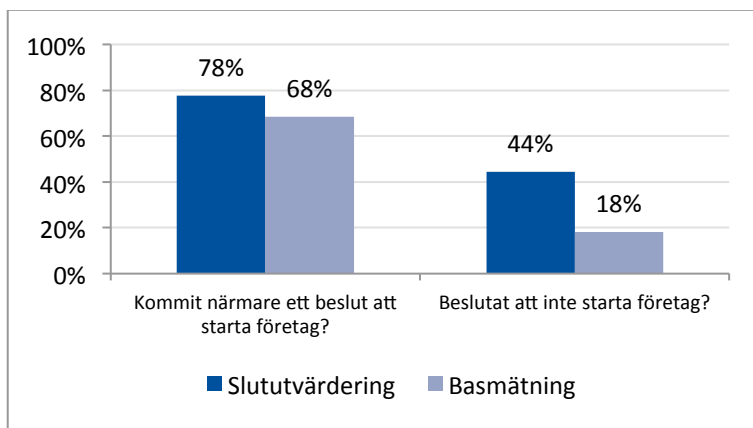
### 3.5.1 Nyttan med rådgivningen för dem som (ännu) inte startat

Vi har i enkäten också frågat dem som ännu inte startat företag samt de som bestämt säger att de inte kommer att starta företag om rådgivningen på något sätt haft betydelse för deras beslut. Bland dem som planerar att starta företag menar nära 80

procent att rådgivningen bidragit till att de kommit närmare ett beslut att starta företag. Detta är en liten ökning i den mätning som gjorts i slututvärderingen jämfört med basmätningen. Bland dem som beslutat att inte starta företag är det nästan hälften som anger att rådgivningen bidragit till det beslutet, vilket är en kraftig ökning jämfört med basmätningen. Här är det dock så få individer att vi inte vill dra någon tydlig slutsats angående om detta är en faktisk ökning eller inte.

Som vi såg tidigare så är det i enkätundersökningen en mycket liten andel, knappt 10 procent, av dem som fått rådgivning som inte kommer att starta företag. I verkligheten är sannolikt den andelen högre, eftersom det är rimligt att anta att dessa har lägst motivation till att svara. Orsakerna bakom utebliven företagsstart är varierade, det framgår av både enkätundersökning och intervjuer. Det finns exempel på t.ex. bristande finansiering, avsaknad av entreprenörsanda och vilja att satsa, samt att man inte fått sin affärsplan godkänd av rådgivaren.

**Figur 14. Anser du att den rådgivning du fått genom Start-Up Stockholm bidragit till att du: (Andel (%) som svarat ja i hög grad eller till viss del)**



Källa: Kontigo, kundenkätundersökning år 2014 och år 2012

### 3.6 Sammanfattning

Utvärderingen visar att Start-Up Stockholm lyckas bra med att nå sina målgrupper. Fördelningen av kvinnor och män är relativt jämn, man når personer i olika åldrar samt personer födda i Sverige och i andra länder i en utsträckning som motsvarar deras andel i befolkningen. Det finns dock en förbättringspotential rörande att nå fler personer med icke-akademisk bakgrund (även om detta inte är ett uttalat mål).

Start-Up Stockholm har under projektperioden stärkt sin betydelse som regional rådgivningsaktör, då inflödet av kunder i verksamheten från andra kommuner än Stockholm ökat starkt.

Vi såg inledningsvis i detta kapitel att kunderna har olika drivkrafter, vilket Kontigo menar att detta har stor betydelse för deras förutsättningar att starta och driva företag samt även upplevda nytta av rådgivningen. Våra intervjuer med kunder ger

ett intryck av att den upplevda nyttan med rådgivningen är generellt högre för dem som har en stark egen drivkraft som företagare, men lägre för dem som saknar detta.<sup>18</sup> Vidare har kunderna skilda förväntningar på rådgivningen, förväntningar som inte nödvändigtvis ligger i linje med vad Start-Up Stockholm faktiskt erbjuder. Detta påverkar också deras upplevda nytta med rådgivningen. Kundernas upplevda nöjdhet och nytta med rådgivningen är självklart en central aspekt i utvärderingen av Start-Up Stockholms verksamhet. Men en slutsats av detta är att upplevd nytta och nöjdhet alltid kommer att variera mellan kunder, alldeles oavsett hur kvaliteten i rådgivningsverksamheten ser ut.

Start-Up Stockholm har en hög grad av nöjdhet bland kunderna, vilket gäller både övergripande för verksamheten som helhet och för faktorer som kvalitet i rådgivningen, bemötande och servicenivå. Verksamheten verkar fungera väl för olika kategorier av kunder, utvärderingen visar inte på några systematiska skillnader i hur olika målgrupper upplever rådgivningen. Den stora volymförändringen har inte påverkat utfallet, utan Start-Up Stockholm har fortsatt hög kundnöjdhet.

Omkring två tredjedelar av dem som fått rådgivning har startat företag. Denna andel är relativt stabil över projektperioden. Ungefär hälften av dessa har startat företag efter rådgivningen, medan övriga befann sig i startfas när de kom till rådgivningen. Detta innebär att Start-Up Stockholm levererat rådgivning och bidragit till omkring 2600 företagsstarter under 2013.

En klar majoritet, hela 80 procent av kunderna, uppger att de haft nytta av rådgivningen. Den främsta nyttan är ökade kunskaper samt stöd i att utveckla affärsidén. För omkring hälften av de nystartade företagen har rådgivningen bidragit till beslutet att starta företag, vilket är en större andel vid projektslutet än när projektet inleddes.

För en majoritet av dem som startat företag bidrar rådgivningen till en snabbare och effektivare startprocess. Rådgivningen bidrar även i stor utsträckning till bättre förberedda företagare, som har en bättre helhetsbild av vad det innebär att starta och driva företag samt större kunskap om företagets marknad och bransch. Vad gäller olika aspekter av nytta för dem som startat företag, kan det finnas anledning att följa upp resultaten framöver, då resultaten visar på både positiv och negativ utveckling.

---

<sup>18</sup> Se även t.ex. Roininen & Nilsson (2006) *Varför startar enskilda individer egna företag?* för ett liknande resonemang särskiljer personer med proaktiva respektive reaktiva personligheter och motiv. Vidare belyser författarna att personer med proaktiva motiv har tydliga visioner om hur den nystartade verksamheten skall utvecklas medan personer med reaktiva motiv i större utsträckning saknar en tydlig plan eller strategi för hur företaget ska ta form och utvecklas. Rådgivningen behöver ta hänsyn till och hantera detta.

## 4 Projektets måluppfyllelse

I detta kapitel ska vi bedöma projektets arbete och de resultat som uppnåtts i förhållande till de mål som formulerades för projektet. Projektet har haft lite olika typer av mål. Dels har vi de rent kvantitativa målen som rör framförallt rådgivningsverksamhetens volym och som följs upp av och rapporteras till Tillväxtverket.

Vidare har det för projektet formulerats ett antal så kallade *förväntade resultat*, som ska uppnås genom projektet och som är av mer kvalitativ karaktär. Dessa förväntade resultat kan också delas in i två kategorier. För det första relaterar dessa till nytta för dem som vill starta och driva företag och för det andra relaterar de till projektets påverkan på strukturer i det regionala innovationssystemet. I detta kapitel görs en kortfattad bedömning av vart och ett av dessa, medan en fördjupad beskrivning av vår bedömning återfinns i bilaga 1.

Avslutningsvis i detta kapitel diskuterar vi horisontella kriterier i ljuset av projektets genomförande och resultat.

### 4.1 Projektets indikatorer och kvantitativa mål

De kvantitativa mål som formulerats för projektet framgår av tabell 17 nedan. Dessa har löpande följts upp av Tillväxtverket under projektperioden.

**Tabell 17. Kvantitativa mål för projektet Start-Up Stockholm**

Indikator	Antal	Kvinna	Man
1. Antal nya arbetstillfällen	90	54	36
2. Antal nya företag	300	180	120
3. Antal deltagande företag som får rådgivning	1 080	648	432
4. Antal rådgivningstimmar till individer	10 000	6 000	4 000
5. Antal deltagande aktörer	10		

Källa: Start-Up Stockholm

Vi ska här göra en sammanställning och beräkna utfallet av projektet utifrån de mål och indikatorer som fastställts för projektet. Vad gäller nya arbetstillfällen, nya företag och antal företag som får rådgivning görs skattningar baserat på enkätdata och underlag från Start-Up Stockholms kunddatabas.

Baserat på uppgifter från Start-Up Stockholms klientdatabas så kan vi skatta antalet unika individer som deltar i rådgivning, (de som enbart deltar i startmöte inkluderat) under projektperioden till ca 9900.<sup>19</sup> Med utgångspunkt i de kundenkätundersökningar av rådgivningen som vi gjort 2012 och 2014 så skattar vi andelen företagsstarter till ungefär två tredjedelar (65 procent) av dem som deltar i

<sup>19</sup> Kontigo (2013) *Ekonomisk utveckling i företag som fått rådgivning från Stockholms NyföretagarCentrum*

rådgivningen. Detta ger uppskattningsvis 6 400 företagsstarter som Start-Up Stockholm stöttat genom sin rådgivning. Andelen företag som startas av kvinnor är ca 55 procent i båda kundenkätundersökningarna.

Från kundenkätundersökningen från 2014 kan vi skatta antalet nya arbetstillfällen till 0,8 per företag. Detta ger totalt 5 120 nya arbetstillfällen under projektperioden (beräknat 6 400 nya företag). Vi kan dock inte fördela dessa på kön.

Utifrån tabell 18 nedan kan vi konstatera att baserat på de skattningar vi gjort här så når Start-Up Stockholm med råge sina kvantitativa mål som formulerades vid projektstart. Kontigo vill också framhålla att siffrorna i tabell 18 gäller för perioden 2011-04-01 – 2014-03-31, men att projektperioden förlängts till 2014-12-31. Detta innebär att fler fått möjlighet att få stöd i sin företagsstart. Kontigo vill poängtera att resultatindikatorerna rörande nya arbetstillfällen och företag är skattningar baserat på det antal individer som fått rådgivning genom Start-Up Stockholm. Resultaten är därmed förknippade med ett mått av osäkerhet. Det är alltså inte faktiskt observerade värden som redovisas. Antalet nya arbetstillfällen och antal nya företag ska inte heller ses som en direkt effekt av projektet. Hur många företag som hade startats även utan rådgivningen och hur många som varit sysselsatta i dessa, kan vi inte veta.

**Tabell 18. Kvantitativa resultat för projektet Start-Up Stockholm**

Indikator	Antal	Kvinna	Man
1. Antal nya arbetstillfällen (Kontigos skattning)	5 120	-	-
2. Antal nya företag (Kontigos skattning)	6 400	3 520	2 880
3. Antal deltagande företag som får rådgivning (Start-Up Stockholms databas)	2 568	1 417	1 151
4. Antal rådgivningstimmar till individer (Start-Up Stockholms databas)	35 857		
5. Antal deltagande aktörer (Start-Up Stockholm)	10		

Källa: Start-Up Stockholm samt Kontigos beräkningar baserat på kundenkätresultat

## 4.2 Förväntade resultat av projektet för dem som vill starta företag

I tabell 19 nedan framgår de förväntade resultat som formulerats för Start-Up Stockholm. Här görs också en kort samlad bedömning av hur Kontigo bedömer att projektet nått eller bidragit till de förväntade resultaten. För en mer fördjupad beskrivning hänvisas till bilaga 1. Kontigo vill även kommentera att i vissa fall är de förväntade resultaten av projektet formulerade på ett sådant sätt att det är svårt att göra någon mer exakt värdering eller dra någon tydlig slutsats i bedömningen.

**Tabell 19. Förväntade resultat efter projektet för dem som vill starta företag**

Förväntade resultat: Start-Up Stockholm har bidragit till att:	Kontigos bedömning
<p><b>1.1 Fler har tagit steget och startat företag genom den rådgivning de fått av Start-Up Stockholm</b></p>	<p>Den totala volymen i antal rådgivningar och antal individer i verksamheten har ökat kraftigt under projektperioden. En ungefär lika stor andel som tidigare av kunderna tar steget till att starta eget företag. Samtidigt förefaller kundnöjdhet och upplevd nytta med rådgivningen vara på minst samma (höga) nivå som tidigare. Därmed kan vi dra slutsatsen att målet är uppnått; att fler tagit steget och startat företag genom den rådgivning de fått.</p>
<p><b>1.2 Företagen har genom effektiv rådgivning fått snabbare och effektivare starter</b></p>	<p>En klar majoritet av kunderna som startat företag anser att rådgivningen bidragit till att företagsstarten gått snabbare och effektivare.</p>
<p><b>1.3 Start-Up Stockholm har genom sin rådgivning avstyrat projekt som inte är ekonomiskt realistiska</b></p>	<p>Rådgivningen har i ett antal fall avstyrat projekt som inte bedömts som realistiska (företagsstarter och affärsidéer). Underlaget i utvärderingens enkätundersökning är dock begränsat.</p>
<p><b>1.4 Rådgivningen som erbjuds av Start-Up Stockholm ska ge en kvalitetshöjning i de företag som startats</b></p>	<p>Rådgivningen bidrar på olika sätt till kunskapsökning hos dem som deltar i rådgivning och seminarieverksamhet.</p>
<p><b>1.5 Företagen som fått rådgivning via Start-Up Stockholm har förbättrat sin affärsidé och arbetar mer kommersiellt med sina företag.</b></p>	<p>Rådgivningen har för en majoritet av företagarna bidragit till att de vidareutvecklat sina affärsidéer. Rådgivningen har bidragit till ökad kunskap hos företagarna om företagets marknad och bransch, vilket kan ses som en förutsättning för att kunna arbeta mer kommersiellt med sina företag. En relativt stor andel av nyföretagarna tar hjälp av externa aktörer, vilket är en indikation på att man har ett professionellt förhållningssätt till sitt företagande. Andelen aktiebolag är också relativt högt, vilket också kan ses som en tydlig kommersiell ambition med företaget.</p>
<p><b>1.6 Start-Up Stockholm har genom sin rådgivning bidragit till att minska riskerna för dem som väljer att starta företag.</b></p>	<p>Rådgivningen bidrar till kunskapshöjning hos målgruppen, vilket är ett sätt att minska riskerna och göra företagarna mer förberedda. Rådgivningen har bidragit till att en klar majoritet av företagarna fått en bättre helhetsbild av vad det innebär att starta och driva företag. En relativt stor andel av dem som startat företag har eller planerar att köpa rådgivningstjänster, företagsförsäkring, ekonomiadministration etc. vilket kan bidra till att minska riskerna i företagandet.</p>

### 4.3 Förväntade resultat av projektet rörande strukturförändring i det regionala innovationssystemet

I tabell 20 nedan framgår de förväntade resultaten rörande strukturförändring för Start-Up Stockholm. Här görs också en kort samlad bedömning av hur Kontigo bedömer att projektet nått eller bidragit till de förväntade resultaten. För en mer fördjupad beskrivning hänvisas till bilaga 1. Också här är det i flera fall svårt att göra

någon mer exakt bedömning eller dra någon tydlig slutsats, beroende av hur de förväntade resultaten formulerats.

**Tabell 20. Förväntade resultat av projektet rörande strukturförändring i det regionala innovationssystemet**

Förväntade resultat av projektet	Kontigos bedömning
<b>2.1 Start-Up Stockholm skapar kvalificerade mötesplatser för gamla, nya och blivande företagare</b>	Utvärderingen visar att Start-Up Stockholms egen seminarieverksamhet i viss mån fungerar som en bra mötesplats för kunderna och bidrar till nätverksbyggande och konkreta samarbeten mellan dem. Start-Up Stockholm har även arbetat med konceptutveckling för en Stockholm Business Club, med syfte att skapa mötesplatser för dem som tidigare fått nyföretagarrådgivning, men konceptet har inte implementerats.
<b>2.2 Genom regional samverkan är länets nyföretagarrådgivning mer effektiv och kvalitetssäkrad på en jämn nivå</b>	Den regionala samverkan inom ramen för projektet har primärt haft fokus på att i samverkan arrangera lokala event för att marknadsföra den kostnadsfria rådgivningen. Samverkan har vad Kontigo kan bedöma inte förbättrat effektivitet och kvalitet mellan olika aktörer. Däremot har Start-Up Stockholm arbetat med att förbättra effektivitet och kvalitet inom ramen för rådgivningsverksamheten.
<b>2.3 Start-Up Stockholm är ett etablerat varumärke och det naturliga valet för nyföretagarrådgivning</b>	Kontigo bedömer att projektet på kort tid lyckats väl med att etablera varumärket Start-Up Stockholm och har kraftigt ökat antalet individer i rådgivningsverksamheten. Start-Up Stockholm har också märkt av ett stort och ökande intresse för verksamheten från andra externa aktörer.
<b>2.4 Start-Up Stockholm har sin basfinansiering säkrad genom privata och offentliga samarbetspartners</b>	Projektet har säkrat finansiering för 2014 och arbetar för finansiering för perioden 2015 och framåt. Kontigo bedömer att förutsättningarna för detta är goda och därmed kan projektets resultat bli bestående framöver.

#### 4.4 Horisontella kriterier

Kontigos bedömning är att Start-Up Stockholm lyckas väl med att nå sin målgrupp utifrån perspektiven kvinnor och män, samt födda utomlands och i Sverige. Könsfördelningen mellan kvinnor och män bland kunderna är relativt jämn med en viss överrepresentation för kvinnor. Detta mönster återfinns även på nationell nivå, det vill säga att det är fler kvinnor än män som söker sig till nyföretagarrådgivningen<sup>20</sup>. På sikt kan Start-Up Stockholm möjligen bidra till en mer jämn fördelning i företagandet mellan kvinnor och män. Vi kan i utvärderingen heller inte påvisa några upplevda skillnader i nöjdhet eller upplevd nytta med rådgivningen mellan kvinnor och män. Rådgivningen är ur detta perspektiv likvärdig för både män och kvinnor.

Vad gäller utrikesfödda personers deltagande i rådgivningen så visar utvärderingen att omkring 20-25 procent av kunderna är födda utanför Sverige. Detta är i nivå med andelen utrikesfödda i befolkningen som helhet i så kallad arbetsför ålder. Vi kan inte heller här se några skillnader i utvärderingen vad gäller upplevd nöjdhet och nytta av rådgivningen mellan personer födda i Sverige eller personer födda utanför Sverige.

<sup>20</sup> NyföretagarCentrum Sverige (2014) Kundundersökning 2013



Start-Up Stockholm erbjuder därmed såvitt Kontigo kan se en rådgivning som är likvärdig för såväl inrikes- som utrikesfödda personer.

## 5 Projektets samlade nytta och resultat

Kontigo gör i detta avslutande kapitel en samlad värdering av projektets nytta och mervärde med utgångspunkt i både de produktionsresultat som nåtts samt påverkan på den regionala strukturen för nyföretagarrådgivningen i Stockholmsregionen.

### 5.1 Projektet har skapat mervärde och nytta för kunderna

Start-Up Stockholm har levererat kraftigt ökade volymer i både antal rådgivningar och antal individer som får tillgång till rådgivning i Stockholmsregionen. Vidare har man utvecklat utbudet av rådgivning sett till innehåll och förenklat för kunden genom att samla olika former av rådgivning inom samma organisation. Mängden seminarieämnen har närapå fördubblats på tre år och man har lyckats väl med att integrera innovationsrådgivningen i verksamheten. Tillväxten i verksamheten har utifrån vad Kontigo kan bedöma skett med en fortsatt hög och i vissa avseenden förbättrad kvalitet i verksamheten. Enligt Kontigo har Start-Up Stockholm bidragit till en ytterligare professionalisering av rådgivningen i regionen, något som enligt vår bedömning är nödvändig för att rådgivningen och stödet till entreprenörer och innovatörer ska upplevas som relevant och kvalitativ.

Kunderna upplever överlag en hög grad av nöjdhet och nytta med rådgivningen som levereras. Nyttan är framförallt kopplad till ökad kunskap, förbättrade affärsidéer och stöd i beslutet att starta företag. Avsevärt fler har genom projektet fått tillgång till rådgivning av hög kvalitet.

Kontigo menar att projektets framgångsfaktorer för att leverera den volym och kvalitet i rådgivningen som man lyckats med framförallt är följande:

Stockholms NyföretagarCentrum var en etablerad och väl fungerande verksamhet, med en utvecklad arbetsmetodik och hög kompetens. Detta har varit en god grund för att på kort tid växla upp och utveckla verksamheten ytterligare. Detta har inte skett med automatik, utan är resultatet av engagemang, uthållighet och kompetens.

Kontigo uppfattar att kritisk massa är en förutsättning för att kunna utveckla kvaliteten i verksamheten. Kundernas mångfald bidrar till att utveckla rådgivarnas och organisationens samlade kompetens. Samtidigt har Start-Up Stockholm på olika sätt arbetat med att främja kompetens- och kunskapsöverföring mellan rådgivarna för att stärka den gemensamma kunskaps- och resursbasen. En viktig del i detta har varit det medvetna arbetet att utveckla modeller och arbetssätt för rådgivningen som kombinerar såväl en utveckling av formerna för mer generell rådgivning med en utveckling av ett mer specialiserat stöd.

En ytterligare framgångsfaktor har varit engagerade och starka partners som haft stor del i utveckling av rådgivningserbjudandet samt de lokala evenemang för att främja företagande i regionen. Funktionella styr- och arbetsgrupper har också varit en framgångsfaktor för effektivitet och flexibilitet i projektet.

## 5.2 Effekter på sikt

Kontigo har i den här utvärderingen konstaterat att Start-Up Stockholm levererat kraftigt ökade volymer sett till både antal rådgivningar och individer som får rådgivning. Verksamheten har på ett par år utvecklats och lyfts till en ny nivå volymmässigt. Men vad kan vi säga om vilka effekter satsningen på Start-Up Stockholm kan komma att ge på ett par års sikt? Ett försök att synliggöra detta görs i figur 15 nedan genom en effektkedja med fyra steg.

Med den nivå som verksamheten befinner sig på i projektperiodens slut, 2013/2014, så tar man emot omkring 4000 individer årligen. Av dem som kommer till Start-Up Stockholm har vi i de mätningar som gjorts sett att omkring två tredjedelar startar företag efter eller i samband med rådgivningen, vilket innebär att ca 2600 företagsstarter årligen stöttas av Start-Up Stockholm. Utifrån detta kan vi uppskatta, att ca 1400 är livskraftiga företag 5 år efter företagsstarten. Skattningen bygger på resultat i en tidigare undersökning<sup>21</sup> (nyföretagarnas egen bedömning i enkätundersökningen som gjorts 2014 ger liknande resultat). Denna effektkedja kan illustrera en uppskattning av vad som kan komma att bli det långsiktiga årliga resultatet av Start-Up Stockholm, givet den nivå som verksamheten befinner sig på i slutet av projektperioden (siffran 1400 livskraftiga företag är dock en skattning och inte ett observerat utfall).

**Figur 15. Årlig effektkedja för Start-Up Stockholm**



Källa: Start-Up Stockholm och Kontigo

## 5.3 Mervärde och nytta för Stockholmsregionens förmåga att främja entreprenörskap

Genom projektet Start-Up Stockholm fattades ett strategiskt beslut att ytterligare stärka regionens och Sveriges största rådgivningsaktör. Detta med syftet att samla resurser för att dels öka tillgänglighet till olika former av rådgivning för kunden, dels vad gäller att utveckla rådgivningen som sådan. Kontigo bedömer att projektet i detta avseende varit lyckosamt. Start-Up Stockholm har stärkt Stockholms NyföretagarCentrums roll och betydelse som systemaktör. Under projektperioden kan vi dels se ett kraftigt ökat inflöde av kunder totalt sett och inte minst från andra kommuner än Stockholm. Start-Up Stockholm kan i denna bemärkelse ses som en regional rådgivningsaktör. Start-Up Stockholm har också stärkt sin betydelse som samarbetspartner för andra, vilket avspeglas i ett kraftigt ökat inflöde av externa

<sup>21</sup> Kontigo (2013) *Ekonomisk utveckling i företag som fått rådgivning från Stockholms NyföretagarCentrum*.

förfrågningar om samarbete och deltagande i olika sammanhang. Kontigo menar mot denna bakgrund att Start-Up Stockholm i många avseenden idag både fungerar och ses som en regional aktör, vilket är en strukturell förändring i det regionala innovationssystemet.

Därför är det av strategisk betydelse för Stockholmsregionen att säkra den struktur som etablerats och få en stärkt kontinuitet i utvecklingen av det företagsfrämjande systemet i regionen. Inte minst mot bakgrund att Start-Up Stockholm enligt Kontigos bedömning inneburit en betydande kvalitativ och kvantitativ utveckling av rådgivningen till entreprenörer och innovatörer i regionen är detta angeläget.

Start-Up Stockholm har under projektperioden ökat sin regionala betydelse genom att en större andel av kunderna kommer från andra kommuner i Stockholmsregionen. Detta är sannolikt främst en effekt av Start-Up Stockholms ökade synlighet och resurser, snarare än en mer effektiv ”slussning” från andra lokala NyföretagarCentrum till specialistrådgivning hos Start-Up Stockholm. Kontigo bedömer att ökningen i allt väsentligt speglar ett behov hos målgruppen som verksamheten fångat upp.

Med detta sagt vill Kontigo framhålla att vi ser stor potentiell nytta för både kunderna och det regionala innovationssystemet genom ett förstärkt samarbete kring rådgivningen i Stockholmsregionen. På detta område finns fortsatta strategiska utmaningar och komplexa frågor att hantera. Till exempel att hantera de ambitioner (som det gavs uttryck för i ansökan om projektet Start-Up Stockholm) vad gäller regional samverkan för att effektivisera och kvalitetssäkra rådgivningen på regional nivå. På detta område krävs ett regionalt ledarskap och det är inte självklart var detta ska ligga. Det är heller inte självklart att det finns en vilja bland alla aktörer att samarbeta kring detta. Det är därför viktigt att lägga framtida regionala samarbeten på rätt nivå utifrån de förutsättningar som finns framförallt lokalt. Ett samarbete måste också bygga på en ömsesidig vilja mellan olika aktörer.

Vad gäller mer specifikt för Start-Up Stockholms utveckling är fortsatt finansiering en grundförutsättning för att kunna bygga vidare på den verksamhet som etablerats. Denna är möjlig att skala upp på olika sätt. Antingen genom ”mer av samma” eller specialisering åt något håll. Kontigo ser att detta i så stor utsträckning som möjligt bör göras genom samverkan med andra för att undvika att utveckla parallella stödstrukturer. Något som är viktigt dels ur effektivitetssynpunkt men också vad gäller transparens och tydlighet gentemot kunderna.

Forskning kring dynamiken i svenskt näringsliv visar att sysselsättningstillväxten i allt större utsträckning sker dels i nya och dels i mindre företag snarare än i de etablerade storföretagen. Samtidigt kan vi även se etableringen av en ny internationaliseringsmodell där export och internationalisering i ökad utsträckning är en integrerad del av arbetet med innovation och affärsutveckling, bland annat baserat på de möjligheter som digitaliseringen och internet innebär. Detta till

skillnad mot en mer traditionell modell där företagens utveckling sågs mer ske stegvis och i etapper, från företagsstart till expansion och internationalisering.<sup>22</sup>

Detta ställer delvis nya krav på stödaktörerna i det nationella och regionala innovationssystemet att vara ett stöd för entreprenörskap och innovation. Den utveckling av rådgivningen som Start-Up Stockholm har inneburit kan ses som ett sätt att svara på de krav som entreprenörer och innovatörer som i någon mening är "born global" ställer. Samtidigt är det även framöver en avgörande utmaning för regionen för att få fler och växande företag, och där internationalisering och export är en viktig del. Detta ställer i stor utsträckning krav på ett både specialiserat och kvalificerat stöd. Den plattform som skapats genom Start-Up Stockholm är en viktig grund för en fortsatt utveckling av stödet till entreprenörer och innovatörer utifrån dessa förutsättningar.

---

<sup>22</sup> Tillväxtanalys: Tillväxtfakta 2014 – Internationalisering 3.0 – Nya vägar och möjligheter för svenska små och medelstora företag

## 6 Källor

Kontigo (2012) *Uppföljning av rådgivning vid Stockholms NyföretagarCentrum*

Kontigo (2013) *Långsiktig uppföljning av rådgivning vid Stockholms NyföretagarCentrum*

Kontigo (2013) *Ekonomisk utveckling i företag som fått rådgivning från Stockholms NyföretagarCentrum*

Länsstyrelsen i Stockholms län (2012) *En GPS för Stockholmsregionens innovationssystem*

NyföretagarCentrum Sverige (2014) *Kundundersökning 2013*

Roininen & Nilsson (2006) *Varför startar enskilda individer egna företag?*

Tillväxtanalys (2014) *Tillväxtfakta 2014 – Internationalisering 3.0 – Nya vägar och möjligheter för svenska små och medelstora företag*

## 7 Bilaga – fördjupad beskrivning av förväntade resultat

Denna bilaga innehåller en fördjupad beskrivning av hur Kontigo bedömer de förväntade resultaten av projektet, se kapitel 4.

### 7.1 Förväntade resultat av projektet för dem som vill starta företag – fördjupad bedömning

#### **1.1: Fler har tagit steget och startat företag genom den rådgivning de fått av Start-Up Stockholm**

Den totala volymen i antal rådgivningar och antal individer i verksamheten har ökat kraftigt under projektperioden. Ungefär en lika stor andel av kunderna som tidigare (vid projektstart) tar steget till att starta eget företag. Samtidigt förefaller kundnöjdhet och upplevd nytta med rådgivningen vara på minst samma (höga) nivå som tidigare. Därmed kan vi dra slutsatsen att målet är uppnått; att fler tagit steget och startat företag genom den rådgivning de fått.

Det är också värt att betona att omkring hälften av alla kunder som startat företag menar att rådgivningen varit en bidragande orsak till beslutet. Sannolikt har rådgivningen här en betydelse på marginalen som kan bidra till ett beslut i någon riktning, då våra intervjuer med kunder tydligt pekar på den egna drivkraften som den viktigaste faktorn. Detta är också en utgångspunkt för rådgivningsverksamheten genom det processledande/stödjande arbetssättet.

#### **1.2: Företagen har genom effektiv rådgivning fått snabbare och effektivare starter**

En klar majoritet av kunderna som startat företag anser att rådgivningen har bidragit till att företagsstarten gått snabbare och effektivare. Bedömningen vilar alltså helt på kundernas egen bedömning. Utvärderingen visar också en mycket hög grad av nöjdhet med de processtödjande dimensionerna av rådgivningen.

#### **1.3: Start-Up Stockholm har genom sin rådgivning avstyrt projekt som inte är ekonomiskt realistiska**

Vi har i ett antal fall i utvärderingen kunnat påvisa att rådgivningen bidragit till att avstyra projekt som inte bedömts som realistiska (företagsstarter och affärsidéer). Vi vill dock påtala att underlaget i utvärderingens enkätundersökning är begränsat och vi kan med det underlag vi har tillgång till inte bedöma t.ex. om rådgivningen bidragit till att avstyra affärsidéer som uppenbart inte håller. Kontigo har dock i intervjuer med både rådgivare och kunder fått intrycket av att rådgivarna framförallt agerar kravställare och kritiska bedömare, ställer ”jobbiga” frågor eller belyser aspekter av företagandet som kunden kanske inte själv tänkt på.

#### **1.4: Rådgivningen som erbjuds av Start-Up Stockholm ska ge en kvalitetshöjning i de företag som startats**

Kontigo menar till att börja med att målformuleringen som sådan är problematisk då vad som menas med kvalitetshöjning i ett företag dels kan sägas ligga i betraktarens öga, dels kan det innefatta en närmast oändlig mängd detaljer. Med detta sagt så gör Kontigo bedömningen att kunskap är den viktigaste förutsättningen för kvalitet i en verksamhet. Utvärderingen visar att rådgivningen på olika sätt bidrar till kunskapsökning hos dem som deltar i rådgivning och seminarieverksamhet, främst inom grundläggande delar i företagandet som affärsplan och budget, men även t.ex. försäljning och marknadsföring.

#### **1.5: Företagen som fått rådgivning via Start-Up Stockholm har förbättrat sin affärsidé och arbetar mer kommersiellt med sina företag.**

Utvärderingen visar att rådgivningen har bidragit till att en majoritet av nyföretagarna har vidareutvecklat (och förhoppningsvis förbättrat) sina affärsidéer. I våra intervjuer med kunder är det denna aspekt av rådgivningen som lyfts fram som den tydligaste nyttan med rådgivningen; att få en utomståendes objektiva bedömning och värdering av eventuella styrkor och svagheter i en affärsidé.

Vad som menas med att arbeta *mer kommersiellt* med sitt företag är inte självklart och Kontigo menar att vi inte heller har någon möjlighet att kunna mäta detta på ett relevant sätt. Dock visar utvärderingen att rådgivningen har bidragit till ökad kunskap om försäljning och marknadsföring samt företagets marknad och bransch, för omkring hälften av nyföretagarna. Detta kan ses som en förutsättning för att kunna arbeta mer kommersiellt med sina företag.

En relativt stor andel av nyföretagarna tar hjälp av externa aktörer, vilket är en indikation på att man har ett kommersiellt förhållningssätt till sitt företagande. Andelen aktiebolag bland de nystartade företagen är också relativt högt, vilket också kan ses som en tydlig kommersiell ambition med företaget. Det är dock svårt att mer exakt uttala sig om rådgivningens bidrag till detta, även om kunskap och information om dessa aspekter är en tydlig del av rådgivningen.

#### **1.6: Start-Up Stockholm har genom sin rådgivning bidragit till att minska riskerna för dem som väljer att starta företag.**

Kontigos bedömning av måluppfyllelsen grundar sig här på ett resonemang kring faktorer som teoretiskt sett kan bidra till att minska riskerna i företagandet, och som är viktiga delar av rådgivningen vid Start-Up Stockholm. Kontigos samlade bedömning är att Start-Up Stockholm har flera viktiga delar i sin rådgivning som på olika sätt bidrar till att minska riskerna för kunderna.

Utvärderingen visar att rådgivningen på olika sätt bidrar till kunskapshöjning hos kunderna, vilket är ett sätt att minska riskerna och göra företagarna mer förberedda på uppgiften. Vi ser också att kunderna i genomsnitt går på ca ett rådgivningstillfälle mer under 2013 jämfört med 2011. Möjligen kan detta bidra till företagare som är än mer förberedda på uppgiften och har bättre kunskaper.



En klar majoritet av företagarna anser vidare att rådgivningen bidragit till att de fått en bättre helhetsbild av vad det innebär att starta och driva företag. Detta är också en indikation om att kunderna gör mer genomtänkta val och gör saker i rätt ordning.

En relativt stor andel av företagarna har köpt eller planerar att köpa externa tjänster såsom rådgivningstjänster, företagsförsäkring, ekonomiadministration etc. Detta kan bidra till att minska riskerna i företagandet.

## 7.2 Förväntade resultat av projektet på strukturförändring i det regionala innovationssystemet – fördjupad bedömning

### **2.1: Start-Up Stockholm skapar kvalificerade mötesplatser för gamla, nya och blivande företagare**

Utvärderingen visar att Start-Up Stockholms egen seminarieverksamhet i viss mån fungerar som en bra mötesplats för kunderna och bidrar till nätverksbyggande och konkreta samarbeten mellan dem. På detta sätt kan man säga att projektet lever upp till målsättningen, men ambitionen med projektet var högre än så med en utveckling av vad man kallar för Stockholm Business Club. Man kan också kanske säga att det i begreppet *kvalificerade mötesplatser* ligger mer strategiskt innehåll än det slumpmässiga urval av kunder som träffas i samband med seminarierna. En bärande del av Stockholms Business Club skulle vara att genom att etablera olika typer av värdeskapande mötesplatser kunna fortsätta stödja de företag som passerat startfasen och därmed inte längre har behovet av nyföretagarrådgivning.

Kontigo bedömer dock att projektet inte etablerat någon struktur för mötesplatser utöver den egna seminarieverksamheten. Dock har ett koncept för detta i viss mån utvecklats genom planerna på en Stockholm Business Club, men Kontigo upplever att frågan nedprioriterats i förhållande till andra strategiska och operativa verksamhetsfrågor.

### **2.2: Genom regional samverkan är länets nyföretagarrådgivning mer effektiv och kvalitetssäkrad på en jämn nivå**

Kontigos bedömning är att den regionala samverkan inom ramen för projektet inte bidragit till, och heller inte haft fokus på, att förbättra effektivitet och kvalitetssäkra arbetet mellan olika rådgivningsaktörer. Den regionala samverkan har primärt bestått i att genomföra event i samverkan med andra aktörer, med främsta syfte att marknadsföra möjligheten till kostnadsfri rådgivning samt resursmässigt förstärka ett antal av de lokala NyföretagarCentrum i Stockholmsregionen.

Däremot har projektet arbetat, vad Kontigo kan bedöma, framgångsrikt med att förbättra effektivitet och kvalitet i den egna rådgivningsverksamheten samtidigt som man genom utökade resurser förstärkt sin regionala roll och betydelse som rådgivningsaktör. Kontigo kan mot bakgrund av det som framkommit i intervjuer inte dra slutsatsen att detta är ett resultat av regional samverkan, även om det i viss

utsträckning verkar förekomma ”slussning” av kunder från lokala NyföretagarCentrum in till framförallt specialistrådgivningen hos Start-Up Stockholm. Kontigo ser dock en stor utvecklingspotential i att utveckla denna funktion i nyföretagarrådgivningen i regionen.

### **2.3: Start-Up Stockholm är ett etablerat varumärke och det naturliga valet för nyföretagarrådgivning**

Kontigo bedömer att projektet på kort tid lyckats väl med att etablera varumärket Start-Up Stockholm. Begreppet och varumärket förefaller vara välkänt bland andra kommersiella och offentliga aktörer som på olika sätt arbetar med stöd till företagande. Antalet förfrågningar från andra aktörer om konkreta samarbeten, föreläsningar och att informera om verksamheten i olika sammanhang har kraftigt ökat under projektperioden. Genom projektet har Start-Up Stockholm haft resurser att marknadsföra, informera och synas i olika sammanhang på ett helt annat sätt än tidigare, vilket sannolikt varit en nyckel till att kraftigt kunna öka volymen i verksamheten. Kontigo bedömer därmed att projektet varit helt avgörande för att kraftigt öka antalet individer i rådgivningsverksamheten.

### **2.4: Start-Up Stockholm har sin basfinansiering säkrad genom privata och offentliga samarbetspartners**

Start-Up Stockholm har säkrat finansiering för 2014 och för 2015 samt arbetar på att säkra ytterligare finansiering framöver. Kontigo bedömer att förutsättningarna för detta är goda, men att verksamheten behöver vidareutvecklas om fortsatt finansiering via ERUF ska vara möjlig. Projektet har genom att professionalisera och strukturera verksamheten samt dokumenterat och formalisera arbetsmetodiken, skapat en stark plattform utifrån vilken verksamheten kan fortsätta att expandera. Dels kan man göra mer av samma, men man kan även använda arbetsmetodiken till att specialisera sig mot vissa målgrupper eller branscher. Fortsatt finansiering är dock avgörande för att realisera detta. Kontigo bedömer vidare att Start-Up Stockholm visat att man kan leverera produktionsresultat, därför är det av stor betydelse att kunna säkra strukturen för verksamheten.