

# MGMT

of Innovation and Technology

---

Nr. 1 mars 2022

## Skapa hållbara marknader

– Processer, förmågor och  
kommersiella demonstrationer



# Skapa hållbara marknader

## —Processer, förmågor och kommersiella demonstrationer

Av Thomas Magnusson, Ksenia Onufrey & Viktor Werner

För att nå ambitiösa mål om en hållbar utveckling räcker det inte med teknikutveckling. Det krävs systemförändringar och det krävs nya marknader. Men hur är det möjligt att skapa dessa marknader? Vilka processer är centrala, vilka förmågor behövs och vilka mekanismer kan påskynda utvecklingen?

Hållbart marknadsskapande handlar om radikala systemförändringar: omställningar till cirkulära materialflöden, fossilfri energi och transport, osv. Ny teknik som materialiseras i nya produkter och nya tjänster är en förutsättning för sådana förändringar, men det är långt ifrån tillräckligt. Marknader måste skapas. Ambitionen att skapa marknader för att driva genomgripande förändringar i riktning mot en hållbar utveckling syns inte minst i svensk innovationspolitik, där vår statliga innovationsmyndighet Vinnova har anammat idéer om "mission-orientation". Dessa idéer har lanserats av ekonomen Mariana Mazzucato, och de beskriver hur staten har en central roll i marknadsskapande processer som tar fasta på samhällsutmaningar och siktar mot en hållbar utveckling. Dessa processer blir därmed viktiga medel för att nå globala mål såsom FN har formulerat dem, men också för att nå nationella och lokala samhällsmål. Processerna involverar en mängd olika aktörer: privata och offentliga företag, myndigheter, kommuner, regioner, konsumenter, bransch- och intresseorganisationer.

### Tre centrala processer

I våra studier har vi identifierat tre centrala marknadsskapande processer. Något förenklat kan man säga att det handlar om tre olika saker: snack, verkstad och pengar.

**Snack** syftar på en process där aktörer gemensamt konstruerar en berättelse som motiverar förändringar. Denna process innefattar skapandet av visioner av en tänkt framtid. Dessa visioner kommuniceras ofta i form av bilder. Ni har säkert sett bilder som beskriver hållbara städer, och hållbara energi- och transportsystem, för att ta några exempel. Viktigt är att berättelsen anger en riktning, samtidigt som det finns tolkningsmöjligheter så olika aktörer kan placera sig i den. Detta motiverar engagemang och stöd. Denna marknadsskapande process genererar ett förväntat värde, dvs. förväntningar om att engagemanget kommer att leda till positiva resultat.

**Verkstad** handlar om att visa att det nya systemet verkligen fungerar. För detta krävs tekniska och

organisatoriska system, och en stödjande infrastruktur. Det är nödvändigt att enas om funktionskrav, kvalitetsnormer, regler och standarder. Man måste etablera rutiner och system för produktion, distribution, installation, och användning. I utvecklingen är det viktigt att beakta etablerade system och hur dessa måste förändras, samt hur beroenden ser ut och hur gränssnitt kan definieras. Denna marknadsskapande process genererar ett påvisat värde, dvs. det värde som olika marknadsaktörer upplever av de nyttor som systemet genererar.

**Pengar** avser etableringen av en utbytespraktik som gör det möjligt för köpare och säljare att komma överens. I denna process ingår förhandlingar om produkter, tjänster, pris och leveransvillkor, men här finns även ekonomiska subventioner och stöd som myndigheter ger för att stimulera marknader som kan hjälpa till att lösa viktiga samhällsproblem. Kopplat till detta är företagets utveckling och implementering av nya affärsmodeller, med värdeerbjudanden, kostnadsstrukturer och intäktsströmmar. Denna process genererar ett bytessvärde som avspeglar marknadsaktörernas monetära värderingar.

De tre marknadsskapande processerna är länkade till varandra genom de värden de genererar; värdet från en process blir input till de andra processerna. Det förväntade värdet motiverar marknadsaktörer att fortsätta sprida berättelsen, samt att engagera sig i systemförändringar och investera. Det påvisade värdet medför att användare är beredda att betala för varor och tjänster, men gör också den gemensamma berättelsen begriplig, rimlig och trovärdig. Bytessvärdet leder till att det finns kapital att investera i systemutveckling, men även i informationskampanjer och påverkansarbete för att sprida berättelsen.

### Marknadsskapande förmågor

För att bidra till ett hållbart marknadsskapande krävs vissa förmågor. Dels handlar det om förmågan att identifiera potentiella värden i nya systemlösningar och nya sätt att bedriva affärsverksamhet, dels handlar det om förmågan att mobilisera de resurser som krävs för att genomföra radikala

förändringar. Dessa förmågor utgör kärnan i den marknadsskapande verksamheten. Dessutom krävs förmågor som är direkt kopplade till de tre processerna: att reformera de tankar, idéer och strukturer som styr våra beteenden, att konfigurera organisatoriska nätverk och att omforma utbytespraktiker.

I vår forskning har vi studerat hur etablerade företag proaktivt nyttjar marknadsskapande förmågor för att driva systemförändringar. Forskningen visar hur etablerade företag främjar konstruktionen av berättelser. En viktig aspekt av dessa berättelser är det förväntade värdet som fästs vid hållbarhet, så som det definieras av de involverade aktörerna. Även om marknaden i dagsläget är liten eller till och med obefintlig, vilket medför att bytessvärdet är begränsat, är det viktigt att engagera sig i skapandet av ett förväntat värde. Det är dessutom viktigt att engagera sig i aktiviteter som kan påvisa ett värde. Genom att hänvisa till påvisade och förväntade värden kan man motivera ytterligare investeringar och engagemang, både inom den egna organisationen och i kommunikation med externa aktörer och samarbetspartners. Intermediära organisationer såsom samverkansplattformar, forskningscentra, bransch- och intresseorganisationer har betydelsefulla roller i kommunikationen. Genom att driva program och projekt som samlar olika marknadsaktörer, kan dessa organisationer fungera som ett gemensamt språkrör för förändringen. Figur 1 visualiserar kopplingen mellan de tre marknadsskapande processerna på systemnivån, de motsvarande värdena samt marknadsskapande förmågorna på företagsnivån.

### Kommersiella demonstrationer

I vår forskning har vi intresserat oss särskilt för hur demonstrationer av nya tekniska systemlösningar kan påskynda marknadsskapande i riktning mot en hållbar utveckling. Vi har gjort en distinktion mellan förkommersiella och kommersiella demonstrationer. Förkommersiella demonstrationer förbereder tekniska lösningar för ett marknadsinträde, medan kommersiella demonstrationer är demonstrations- och pilotprojekt som organiseras efter det att en

teknisk lösning har etablerat sig på marknaden. Ofta sker det första marknadsinsteget till ett mindre segment som erbjuder särskilt gynnsamma förhållanden. I de fall som vi har studerat – biogas och eldrivna tunga fordon – har kollektivtrafiken fungerat som en viktig inestegsmarknad. Idag finns biogas- och elbussar i många svenska städer, mycket pga. att de har gynnats i offentliga upphandlingar. En utökad spridning av biogas och elektrifiering förutsätter inträde i större marknadssegment såsom lastbilar för godstransport, segment som inte på samma sätt styrs av offentlig upphandling och där andra förutsättningar gäller. Kommersiella demonstrationer som samlar olika intressenter i marknadsskapande processer fyller en viktig roll för att nå dessa segment.

De kommersiella demonstrationerna möjliggör ett interaktivt lärande och artikulering av nya krav. För tillverkare ger dessa demonstrationer en möjlighet att skapa en förståelse för användarsidan och användarna får möjlighet att förstå teknikens möjligheter. Det som skiljer kommersiella demonstrationer från förkommersiella demonstrationer är att de kommersiella demonstrationerna är mer inriktade på affär. Kommersiella demonstrationer gör det möjligt att formulera möjligheter och hinder för storskalig teknikspridning under affärsmissiga förhållanden; hur risker, kostnader och vinster kan fördelas mellan olika aktörer och vilka förändringar i den operativa verksamheten som krävs för att kunna dra nytta av tekniken. De kommersiella demonstrationerna resulterar i en kunskapsbas som gör det möjligt att formulera krav i form av institutionella förändringar, subventioner och satsningar i infrastruktur. De ger en värdefull input till diskussioner och förhandlingar om ansvarsfördelningen; vem som ska göra vad i omställningen. En sådan ansvarsfördelning är en viktig utgångspunkt för företag, när de utvecklar affärsmodeller som stödjer det nya systemet.

### Proaktivt marknadsskapande

Radikala systemförändringar i riktning mot en hållbar utveckling innebär att existerande marknadspositioner utmanas och omdefinieras. Marknader omformas och nyskas i interaktiva processer. För etablerade företag medför detta både hot och möjligheter. Enskilda företag kan engagera sig proaktivt i marknadsskapande processer för att göra anspråk på en position i framtida hållbara marknader. Här finns ett stort utrymme för tolkning och förhandling och det är möjligt att påverka utvecklingen. Vår forskning pekar på hur kommersiella demonstrationer kan påskynda marknadsskapandet. De kommersiella demonstrationerna gör det möjligt att påvisa värden i nya systemlösningar, och de hjälper också till att ange en riktning och skapa förväntningar som motiverar ett utökat engagemang. Genom att presentera positiva resultat, peka på framtida möjligheter och formulera om hinder till utmaningar, lockar man till sig ytterligare aktörer och utökat stöd för förändring i den angivna riktningen.

#### REKOMMENDERAD LÄSNING:

- > Werner, Viktor, Ksenia Onufrey, and Thomas Magnusson (2021). 'From protection to selective exposure: commercial demonstrations as steppingstones for upscaled technology diffusion', *International Journal of Automotive Technology and Management*, 21: 250-72.
- > Mazzucato, Mariana. 2016. 'From market fixing to market-creating: a new framework for innovation policy', *Industry and Innovation*, 23: 140-56.
- > Ottosson, Mikael, Thomas Magnusson, and Hans Andersson. 2020. 'Shaping sustainable markets—A conceptual framework illustrated by the case of biogas in Sweden', *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 36: 303-20.
- > Werner, Viktor, Alexander Flaig, Thomas Magnusson, and Mikael Ottosson. 2022. 'Using dynamic capabilities to shape markets for alternative technologies: A comparative case study of automotive incumbents', *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 42: 12-26.

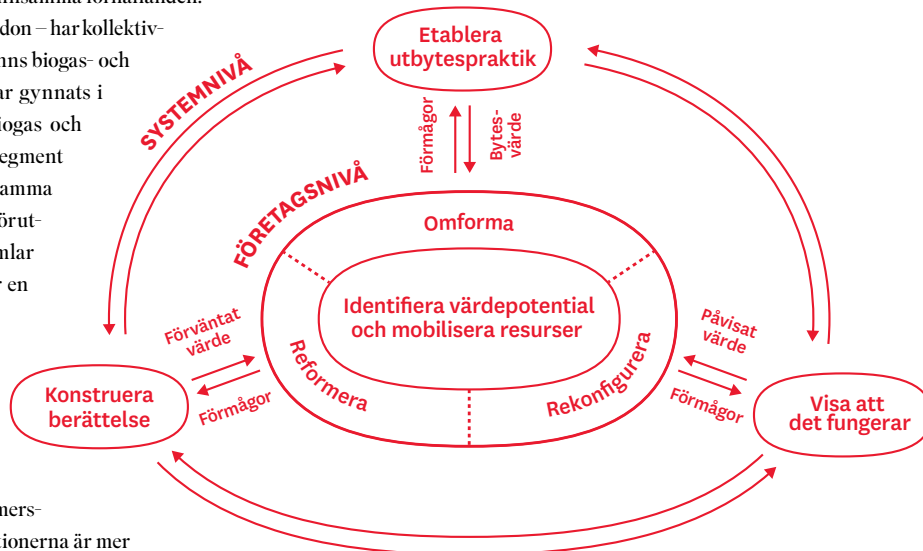


Fig 1: Processer, förmågor och värden i hållbart marknadsskapande



#### THOMAS MAGNUSSON

thomas.magnusson@liu.se  
thomas.magnusson@hh.se

Thomas Magnusson är professor i industriell organisation vid Linköpings universitet och professor i innovationsvetenskap vid Högskolan i Halmstad. Hans forskning handlar om miljödriven innovation och sociotekniska hållbarhetsomställningar i olika sektorer och branscher. Forskningen fokuserar på enskilda aktörers roll i större systemförändringar.



#### KSENIA ONUFREY

ksenia.onufrey@chalmers.se

Ksenia Onufrey är universitetslektor vid Chalmers Tekniska Högskola. Hennes forskning fokuserar på innovation i etablerade branscher på företags- och industrinivå. Hon studerar hur tidigare ackumulerade kunskaper och erfarenheter möjliggör utvecklingen av nya tekniker samt hur samarbete mellan olika industriaktörer stödjer innovationsprocesser.



#### VIKTOR WERNER

viktor.werner@liu.se

Viktor Werner är doktorand vid Linköpings universitet. Hans forskning fokuserar på hur man driver innovationer som gör stadslogistik mer hållbar. Den centrala frågan i hans forskning är hur lastbilstillverkare kan samarbeta framgångsrikt med logistikföretag, energiföretag, kommuner och slutkunder för att realisera fossilfria transportlösningar.