

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 2 Juni 2023

Start-ups och samarbete i nätverk

— Hur start-ups använder
nätverk för hållbara
innovationer



Start-ups och samarbete i nätverk

– Hur start-ups använder nätverk för hållbara innovationer

Av Frida Lind & Lisa Melander

Nystartade företag fokuserar ofta och helt riktigt på sina närmaste kunder och leverantörer. Men i ett komplext nätverk som transportsystemet, vad krävs då för att ett start-up skall kunna utveckla och integrera sina innovationer? Och, hur kan ett start-up påverka transportsystemet genom sina innovationer? Ett sätt är att nyttja nätverk bortom de närmaste affärsrelationerna genom att involvera aktörer som formar transportsystemet.

Inom mobilitet och transport sker stora förändringar, då teknisk utveckling, ökad miljömedvetenhet och regleringar gör att övergången till elektrifiering och användning av autonoma fordon påskyndas. Utveckling inom digitalisering, automation och elektrifiering har skapat en bred flora av innovation. Innovationer har skapats såväl av välkända och etablerade aktörer, både från transportsektorn och ifrån andra industrier, som av nystartade företag, så kallade start-ups. Dessa start-ups nyttjar ofta sina existerande nätverk för att utveckla innovationer, integrera innovationer och påverka omgivningen genom användning av innovationer.

Ofta lyfts start-ups relationer med sina första kunder fram som avgörande för deras utveckling och därmed som viktiga framgångsfaktorer. Men då transportsystemet är komplext och inkluderar flera olika typer av aktörer menar vi att start-ups i detta sammanhang behöver vidga sina vyer och se bortom sina närmsta industriella nätverk av kund- och leverantörsrelationer. De behöver också inkludera andra aktörer som påverkar transportsystemet i sina nätverk.

Utgångspunkten för detta resonemang är en modell bestående av tre nivåer: mikro, meso och makro. På mikro-nivån är företaget en viktig start för innovationsutveckling och samverkan med andra aktörer i det industriella nätverket på meso-nivån. På meso-nivån är fokus att integrera innovationen hos kunder och användare. Makro-nivån innefattar andra aktörer i samhället, så som policyaktörer, och det är här innovationen förväntas kunna påverka. Dessa tre nivåer behöver samspela för att innovationer skall komma att nå sin fulla potential.

Utveckla innovationer

Att utveckla innovationer är ett omfattande arbete som kräver tid och resurser och ofta involvering och samarbete med ett antal aktörer. En innovation kan vara i många olika former, till exempel, ny teknisk lösning, nytt material med

särskilda egenskaper eller en ny app. Ett exempel på innovation som vi studerat kommer från ett start-up och är inom området mobilitet och transport. Innovationen är design av en förarlös så kallad EAV (electric and autonomous vehicle) för godstransport. Potentiella kunder hade redan från början höga förväntningar på ett EAV för godstransporter. Inte minst var kunderna intresserade av att det var ett elfordon och dess positiva miljöeffekter.

Denna innovation kopplar också till digitalisering och möjligheter kring att använda realtidsdata från olika aktörer, så som kommersiella kunder, offentliga aktörer som tillhandahåller data om regleringar, vägar och annan viktig infrastruktur. Företaget är en viktig komponent på mikro-nivån för att utveckla innovation men som alltid på industriella marknader behöver vi förstå företaget som del av ett större sammanhang - ett industriellt nätverk som formar meso-nivån.

“Men då transportsystemet är komplext och inkluderar flera olika typer av aktörer menar vi att start-ups i detta sammanhang behöver vidga sina vyer och se bortom sina närmsta industriella nätverk av kund- och leverantörsrelationer”

Integrera innovationer

Start-ups behöver arbeta intensivt i sina industriella nätverk med att utveckla samarbete med ett antal olika aktörer, så som kunder och leverantörer. Detta är avgörande för att kunna testa innovationer och starta pilotprojekt. Start-ups har från början ofta mycket begränsade resurser och det blir en utmaning var prioritet skall

ligga. Kunder är viktiga och att få till de första kundrelationerna har visat sig i tidigare studier vara kritiska faktorer för utvecklingen framåt. Inte bara för att kunna sälja innovationen och få in pengar, utan framför allt för vad start-ups kan lära sig från de första kunderna i form av feedback kring innovation och affärsupplägg. De första kunderna kan också leda vidare till fler affärer genom att agera referenskunder och ge rekommendationer.

Genom tidiga kunder kommer också möjligheten att kunna demonstrera en innovation. Ibland skapar demonstrationer i sig intresse inom olika branscher och ibland också i media. Som i exemplet ovan med EAV innovationen, där demonstrationerna i sig skapade enormt intresse och fick uppmärksamhet i media och hos allmänheten. Också företag inom andra områden, till exempel, logistiktjänster blev intresserade och testade hur innovationen skulle kunna integreras i deras leverantörskedjor. Övergången till EAVs är än så länge något som innebär osäkerheter. Därför har demonstrationsprojekt och piloter möjliggjort för flera aktörer att börja förstå hur transitionen till elektrifierad och autonom transportindustri kan komma att se ut.

Det är också viktigt för start-ups att i tidigt skede etablera kontakt med leverantörer och det kan handla om många olika typer av leverantörer. I exemplet ovan där innovationen är eldriven och autonom ställer det också krav på elsystemet och uppkoppling. Så i det fallet blev leverantörer inom mobiltelefoni, samarbetspartners för att kunna realisera uppkoppling. Leverantörer i förhållande till start-ups behöver ibland tänka på nya sätt för att kunna lösa start-ups problem, men ibland kanske det mest handlar om att våga bli leverantör till nystartade och innovativa bolag med många osäkerheter. Pilotprojekt pratar man ofta om i förhållande till kunder, men det kan vara lika lämpligt i förhållande till leverantörer för start-ups.

FORTS. ☺

Påverka genom innovationer

En aspekt som är unik i exemplet kring EAV innovationen har varit hur start-upet inte bara arbetat med potentiella kunder och leverantörer utan också kontinuerligt med andra aktörer bortom sitt närmsta affärsnätverk. Det kan vi lära oss något av. Givet karaktären av denna innovation och transportsektorns behov av omställning, har start-upet skapat samarbete med myndigheter på nationell nivå. Trafikverket är en viktig aktör som ansvarig myndighet för infrastruktur, väg och järnväg. På nationell nivå i Sverige finns mål som handlar om att minska transportutsläppen givet att en tredjedel av utsläppen i Sverige kommer från transportsektorn. Det har resulterat i att det i grunden finns ett intresse för denna typ av innovation. Start-upet har varit del i forskningsprojekt finansierade av nationella aktörer och dessa projekt har också blivit tillfällen för dialog med myndigheterna. När innovationer skall testas så innebär det också att det kan krävas tillstånd, exempelvis för att kunna testa på allmän väg. Lagar och regleringar påverkar start-ups och genom att aktörer som är del av statliga myndigheter också är lyhörda och öppna för kontakt så blir det en enklare process.

Samarbeten som utvecklas på meso-nivån är viktiga på många sätt för integration och utveckling av innovationer. Inte minst verkar dessa samarbeten fungera som en sprängbräda för att kunna påverka myndigheter och i linje med tidigare studier är relationer och samarbeten viktiga för start-ups utveckling. Sammantaget blir alla olika samarbeten ett sätt att bygga legitimitet, vilket i sig kan förklara möjligheten att ta en ledande roll och visa för andra aktörer i nätverket vilka fördelar, både tekniskt, miljömässigt och kostnadsmässigt som finns med innovationen. Det är viktigt för ett start-up att skapa intresse, både inom det industriella nätverket och hos myndigheter, och bli en aktör som är del i och till viss del driver dialogen kring transportsystemet på nationell nivå.

Sammantaget visar våra resultat att för att lyckas med att påverka genom innovation så behöver mikro, meso och makro-nivåerna samspela. Denna process inkluderar innovationsutveckling, innovationsintegration och att påverka genom innovation.

REKOMMENDERAD LÄSNING:

- > Laage-Hellman, J., Landqvist, M., Lind, F., 2018. Business creation in networks: How a technology-based start-up collaborates with customers in product development. *Industrial Marketing Management* 70, 13-24.
- > Melander, L., Lind, F., 2022. A start-up's collaboration in networks for sustainable freight transport: a micro-meso-macro approach to innovation. *Supply Chain Management: An International Journal* 27(7), 211-222.

Praktiska implikationer

Forskningsresultaten hjälper praktiken genom följande fyra rekommendationer:

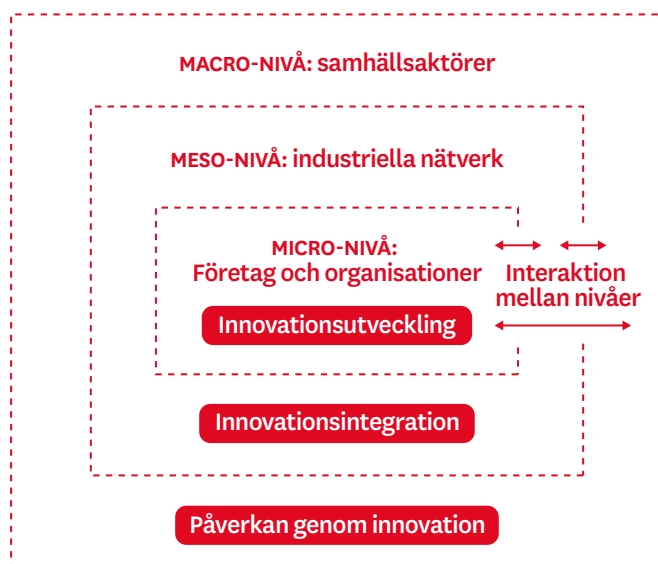
1. Skapa relationer: Företag bör i tidigt skede skapa relationer med myndigheter för att påverka beslut och skapa möjligheter att testa nya innovationer i transportsystemet.

2. Digitalisering och använd realtidsdata: En viktig aspekt är digitalisering och möjlighet att använda realtidsdata, vilket inkluderar data ifrån flertalet aktörer, såsom kommersiella kunder men även offentliga aktörer som tillhandahåller data om regleringar, vägar och annan viktig infrastruktur.

3. Anpassa processer: När flera nya aktörer så som start-ups bidrar med innovationer till transportsystemet behöver både etablerade kommersiella aktörer så väl som offentliga aktörer anpassa sina processer för att underlätta samarbete med start-ups och möjligheten att nyttja nya innovationer.

4. Demonstrera nyttan:

För att påvisa nyttan av nya innovativa lösningar behöver dessa demonstreras. Här är det viktigt att en aktör tar en ledande roll för att visa andra aktörer i nätverket vilka fördelar, både tekniskt, miljömässigt och kostnadsmässigt som finns med innovationen. Det är därför viktigt för ett start-up att skapa intresse både inom det industriella nätverket och hos myndigheter. Genom att exempelvis samarbeta i forskningsprojekt får start-ups en arena att visa sina innovationer och testa dess implementering. Genom att nyttja nätverk som inkluderar de närmsta kund- och leverantörsrelationerna samt kontakter med myndigheter och finansierare kan ett start-up bidra till transitionen mot ett hållbart transportsystem.



FRIDA LIND

frida.lind@chalmers.se

Frida Lind är biträdande professor i industriell marknadsföring vid Chalmers Tekniska Högskola. Hennes forskning handlar om industriella nätverk, start-ups, resursutveckling och nya affärsmodeller.



LISA MELANDER

lisa.melander@chalmers.se

Lisa Melander är forskarassistent vid Chalmers Tekniska Högskola. Hennes forskning fokuserar på hur aktörer samarbetar inom nätverk, främst inom innovation, affärsmodeller och cirkularitet.