

# MGMT

## of Innovation and Technology

---

Nr. 2 November 2024

### **Nätverksbaserade affärsmodeller**

— Möjligheter och  
utmaningar för hållbar  
innovation



# Nätverksbaserade affärsmodeller

## — Möjligheter och utmaningar för hållbar innovation

Företag behöver allt oftare samarbeta i nätverksbaserade affärsmodeller för att realisera värdet av hållbara innovationer. Men att få aktörer med rätt resurser att delta i nätverket är inte alltid lätt, särskilt när ekonomiska incitament kan vara långt ifrån de mest motiverande. Dessutom måste man vara beredd på att partners kan bli konkurrenter i takt med att marknaden och nätverket utvecklas.

Av Amanda Bankel &  
Lisa Govik

Nya marknader för hållbar innovation kännetecknas av osäker efterfrågan, otydliga gränser, föränderliga aktörer och oklara regelverk. Detta kräver ofta att företag samarbetar utanför den egna värdekedjan och inkluderar aktörer så som myndigheter, universitet och konkurrenter i sitt nätverk. I dessa nätverk behöver aktörer koordinera sina aktiviteter och bidra med olika resurser, vilket tenderar att vara komplext och involvera en rad olika beteenden och interaktioner. För att realisera hållbara innovationer under dessa omständigheter räcker det inte att ta ett enskilt aktörsperspektiv, i stället behöver man utforska nätverksbaserade affärsmodeller för att förstå hur värde skapas för alla involverade aktörer. Genom att jämföra tre svenska solcellsparkar bidrar den här artikeln med praktiska insikter kring drivkrafter, utmaningar och interaktioner kopplade till nätverksbaserade affärsmodeller på nya marknader.

### Vad är en nätverksbaserad affärsmodell?

En affärsmodell beskriver hur ett företag skapar, levererar och fångar värde. Men i situationer där det är omöjligt för en enskild aktör att styra över de resurser och aktiviteter som krävs för att tillhandahålla ett värdeerbjudande, behövs i stället ett nätverksperspektiv på affärsmodeller. Nätverksbaserade affärsmodeller medför utmaningar kopplade till ökad komplexitet och dynamik eftersom nätverk består av flera aktörer och utvecklas över tid. På nya marknader kan det vara särskilt svårt att identifiera och motivera nyckelaktörer att gå med i nätverket på grund av de osäkra förhållandena. Dessutom är man i högre grad beroende av andra aktörer i en nätverksbaserad affärsmodell, vilket innebär minskad kontroll för det enskilda företaget. Konflikter kan också uppstå av att aktörers individuella affärsmodeller och mål utvecklas i en riktning som inte överensstämmer med nätverkets. Men nätverks-

baserade affärsmodeller erbjuder också ett bredare utbud av resurser, riskfördelning och möjligheten till försprång på en ny marknad.

### Insikter från svenska solcellsparkar

Den framväxande marknaden för solcellsparkar i Sverige erbjuder värdefulla lärdomar kring drivkrafter, utmaningar och interaktioner kopplade till nätverksbaserade affärsmodeller. Dessa nätverk involverar en mängd aktörer med roller så som markägare, parkägare, nätägare, elhandlare, elköpare, projektör och entreprenör.

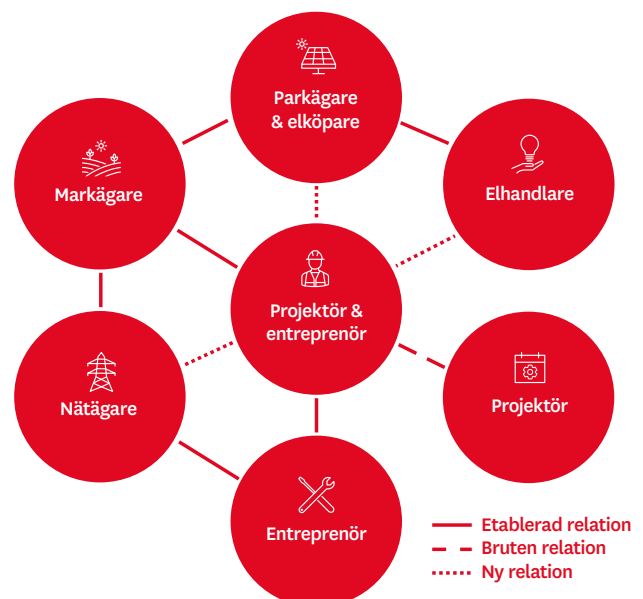
*Drivkrafter.* Först och främst så ser vi att aktörers drivkrafter för att delta i nätverksbaserade affärsmodeller är mångsidiga och kumulativa. Den ekonomiska osäkerhet som nya marknader skapar, innebär att relationsbaserade, miljömässiga och sociala incitament ofta väger tyngre än finansiella.

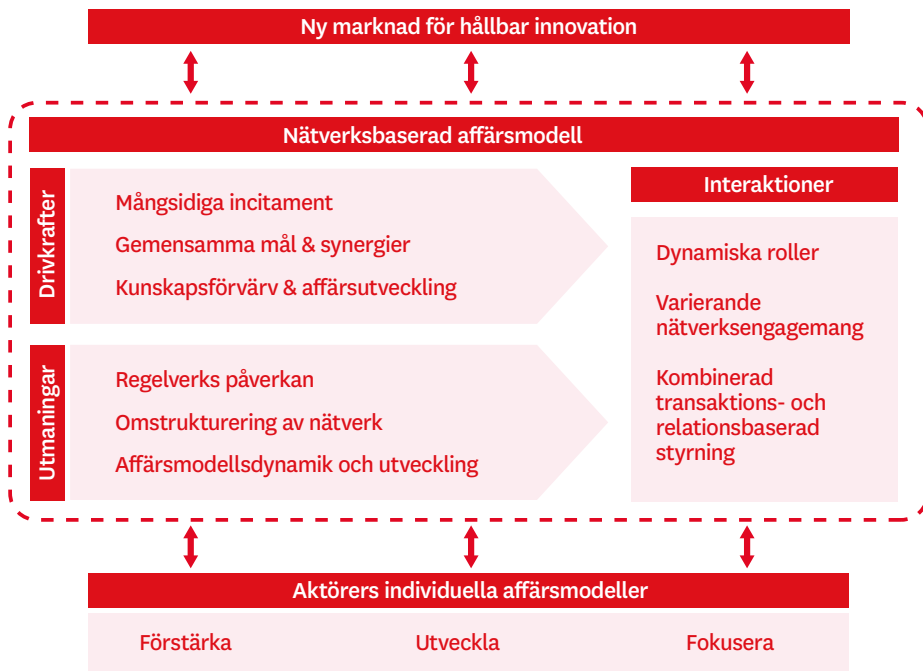
Vi ser också att aktörer som väljer att delta i nätverksbaserade affärsmodeller för att stärka sin kärnverksamhet främst motiverades av synergieffekter och gemensamma mål, medan aktörer som vill använda nätverket för att utöka sin kärnverksamhet motiveras av kunskapsförvärv och utvecklingsmöjligheter. Detta innebär att man både behöver beakta aktörers nuvarande affärsmodeller och deras framtida mål när man bygger nätverket. Dessutom ser vi att aktörer som vill utöka sina individuella affärsmodeller ofta är mer drivande och tar större roller i nätverket, vilket

är avgörande för att realisera den nätverksbaserade affärsmodellen.

*Utmaningar.* Vi ser att opportunistiskt beteende hindrar vissa aktörer från att delta i nätverket på grund av ovilja att dela kunskap med aktörer som skulle kunna bli framtida konkurrenter. Oönskad kunskapsöverföring kan undvikas genom att begränsa interaktioner, men på nya marknader behöver aktörer interagera för att få tillgång till nödvändiga resurser och möjliggöra värdeskapande. Nyckeln blir då i stället att balansera mellan interaktioner och kunskapsdelning, till exempel genom att variera närheten mellan olika aktörer i nätverket.

Eftersom det finns begränsat med kunniga aktörer på nya marknader kan det vara utmanande att identifiera och motivera aktörer att delta i nätverket. Företag samarbetar därför ofta med etablerade





partners i den mån det går. Men det finns en risk att etablerade relationer förstörs om en partner väljer att lämna nätverket, exempelvis till följd av ändrat fokus i deras individuella affärsmodell. Nätverket kan dock återhämta sig från ett sådant uppbrott genom att aktörer breddar sina roller och/eller bjuder in nya partners.

Ytterligare utmaningar uppstår också på starkt reglerade marknader, då underutvecklade regelverk kan avskräcka aktörer från att testa nya affärsmodeller. Dock ser vi att nätverksbaserade affärsmodeller faktiskt kan bidra till att hantera sådana utmaningar genom att sprida risk mellan olika aktörer och påverka regelverkens utformning genom att exemplifiera gångbara affärsmodeller.

**Interaktioner.** Nätverksbaserade affärsmodeller är dynamiska, vilket betyder att företag måste förhålla sig till att aktörer och deras roller förändras i takt med att marknaden utvecklas och de bygger kompetens. Aktörer som bidrar med kritiska resurser behöver inte nödvändigtvis ta en aktiv roll i nätverket. Så länge resursen kan kontrolleras genom kontrakt så krävs inget nära samarbete, vilket förenklar koordinering i nätverket. Dock behövs ofta nära samarbeten på nya marknader då höga nivåer av osäkerhet innebär att aktörerna måste anpassa sig till förändring. Man behöver därför kombinera transaktionsbaserad och relationsbaserad styrning i nätverksbaserade affärsmodeller på nya marknader.

**REKOMMENDERAD LÄSNING:**

> Banke1, A., Govik, L., 2024. Networked business models on a nascent market for sustainable innovation. Supply Chain Management: An International Journal 29(7), 97-111.

**Tre råd för att lyckas med nätverksbaserade affärsmodeller**

För att möta det ökande behovet av att samarbeta i nätverksbaserade affärsmodeller för att realisera hållbar innovation bör företag:

- 1. Locka nyckelaktörer till nätverket genom att beakta mångsidiga incitament.** Möjlighet att bidra till hållbarhet eller att samarbeta med särskilda aktörer kan vara minst lika motiverande som lönsamhet.
- 2. Möjliggör strategisk kunskapsdelning genom att variera närheten mellan olika aktörer i nätverket.** Interaktion är nödvändigt för att skapa värde i nätverk på nya marknader. Men opportunistiskt beteende kan hanteras genom att balansera interaktion och kunskapsdelning i nätverket.

**3. Använd nätverket för att skapa bättre förutsättningar på framväxande reglerade marknader.** Nätverksbaserade affärsmodeller bidrar inte bara till att hantera risker kopplade till underutvecklade regelverk, de kan också påverka utformningen av regelverk genom att åskådliggöra affärsmodeller som kan användas för att öka spridningen av hållbar innovation.



**AMANDA BANKEL**

amanda.bankel@chalmers.se

Amanda Bankel är doktorand vid Chalmers Tekniska Högskola. Hennes forskning fokuserar på affärsmodellens roll i storskalig spridning av hållbar innovation.



**LISA GOVIK**

lisa.govik@chalmers.se

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