



RAPPORT FÖRSTUDIE

# **Kulturella och kreativa näringar (KKN) – regionala strategiska nätverk och affärsmodellinnovationer**

Edith Andresen, Heléne Lundberg, Mittuniversitetet  
Olle Lidgren, Härnösands kommun



**Mittuniversitetet**

MID SWEDEN UNIVERSITY



## Upplägg av rapporten

Parallell presentation av  
praktisk/projektrelaterad och  
forskningsrelaterad information

### **Forskning**

Metod  
Modell  
Resultat  
Implikationer  
Tidplan  
Finansiering

### **Praktisk och projektrelaterad**

Metod  
Modell  
Resultat  
Implikationer  
Tidplan  
Finansiering



## Introduktion – varför?

### Forskning

Affärsmodeinnovationer (Business model innovation, BMI), handlar om att utveckla och introducera nya affärsmoeller (business models, BM) genom systematisk förändring av kundernas värdeerbjudande, värdeskapande och betalmodell (value proposition, value creation och value capturing) (Velu, 2015)

Affärsmodeinnovationers roll är relativt outforskad (Teece, 2006) – men företag som har ett sådant fokus (BMI) växer snabbare och får större vinstmarginaler än sina konkurrenter (Velu, 2015)

Relationer och nätverksroller i värdeskapande (value co-creation) är känd och intresset har ökat för värdeskapande i nätverk (Coombes & Nicholson, 2013)

Det är få studier exempelvis om strukturer som möjliggör värdeskapande (value co-creation) utöver kund/leverantör relationen.

Det finns ett antal studier kring nätverksrelaterade affärsmoeller, men antalet är begränsat när det kommer till studier relaterade till empiri (Palo & Tähtinen, 2011), vilket är det gap i litteraturen som vi med denna studie vill bidra till att fylla.

Forskning om interaktion kopplat till innovation mellan konkurrerande och samarbetande företag (co-opetition) har mött ett stigande intresse, men hur offentliga organisationer kan bidra till sådant samarbete är ej studerat.

Regionala strategiska nätverk (RSN) är initiativ som möjliggör arbete med innovation och värdeskapande samarbete mellan offentliga/privata aktörer.

### Praktiskt och projektrelaterat

Den kulturella och kreativa näringen (KKN) har kallats framtidens basindustri i Sverige eftersom den genererar innovationsdrivna tjänster med högt värde (Nylander, 2015). KKN-aktiviteter kan "boosta" en regions attraktivitet och dra till sig aktörer från den "kreativa klassen" (Florida, 2002).

KKN inkluderar områden som arkitektur, webb-design, spelutveckling, design, film, design, fotografi, konst, litteratur, media, marknadsföring, kommunikation, mode, musik, teater, hantverk, dans och upplevelsebaserat lärande.



## Projektets syfte och mål

### SYFTET

**Forskning** – att utifrån forskning kring RSN kartlägga tidigare forskning om affärsmodellinnovationer kopplat till nätverkssamarbeten, samt identifiera vilka hinder som behöver överbryggas och möjligheter som kan finnas för strategisk samverkan kring utveckling av affärsmodellinnovationer, nya samarbeten och affärer bland delvis konkurrerande företag och organisationer.

**Praktiskt** – Dialog och workshops med offentliga aktörer (primärt) kring samarbete inom KKN.

### MÅL

**Forskning** - att leverera ett underlag (processmodell) till en projektansökan för uppstart av ett RSN inom KKN med utgångspunkt i forskning om start och utveckling av RSN mellan konkurrerande aktörer och med fokus på affärsmodellinnovationer.

**Praktiskt** – förankra processmodellen i dialog med berörda aktörer

Vårt **syfte** är att identifiera faktorer som främjar eller hindrar affärsmodellinnovation (BMI) i ett RSN-samarbete som omfattar både offentliga och privata aktörer, varav några är konkurrenter.

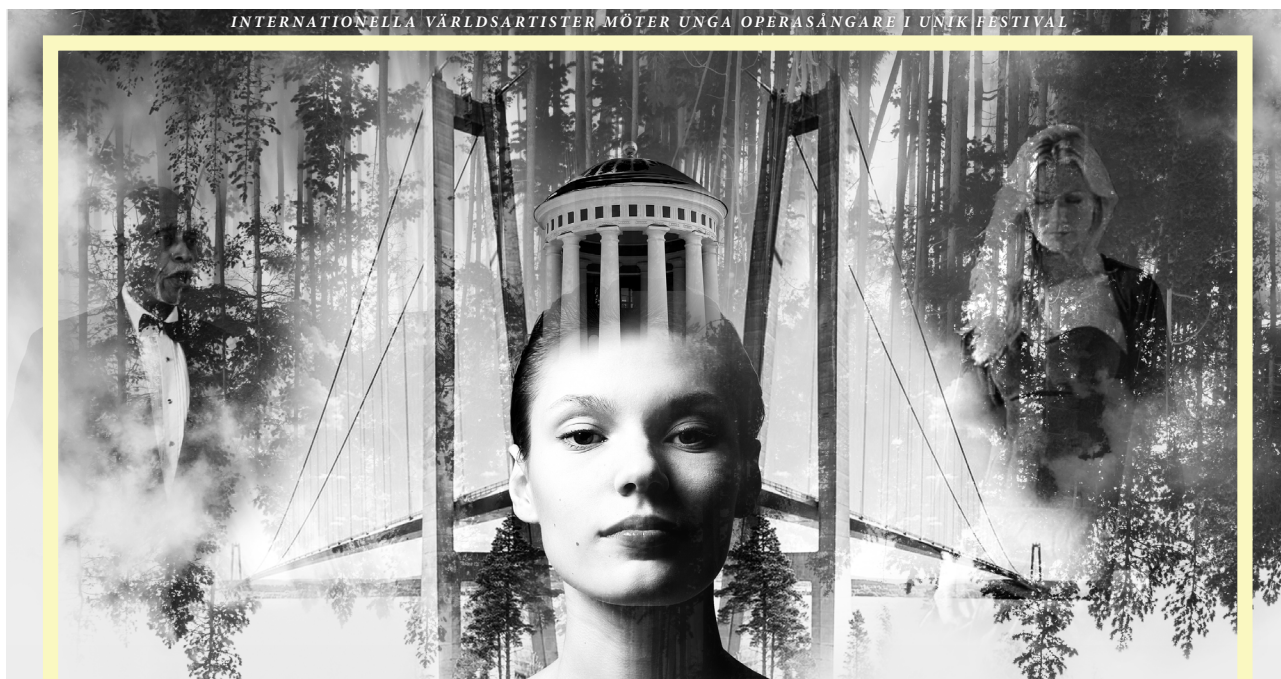
Den **praktiska (empiriska) utgångspunkten** är KKN i två svenska regioner: Skåne och Västernorrland – den första framgångsrik inom KKN och den andra med ambition att bli det.

Omsättningen inom KKN 2012 var 11 500 SEK per capita in Västernorrland och omkring 22 000 SEK per capita i Skåne (Graffman, 2014)

**Teoretiska utgångspunkter** är:

- Affärsmodeller (BM), affärsmodellinnovationer (BMI) och dess faser; värdeerbjudande, värdeskapande och betalmodell (value propositions, value creation and value capture) – och en interaktionsprocess.

- Ett RSN samarbete omfattande konkurrerande men samtidigt samarbetande aktörer med heterogena resurser som fokuserar på affärsmodeller (BM) och affärsmodellinnovation (BMI) – relatera de aktiviteter.



## Forskningsmässiga utgångspunkter och ramverk

### REGIONALA STRATEGISKA NÄTVERK – RSN

RSN initieras och finansieras ofta av offentliga aktörer i syfte att skapa förutsättningar för regional utveckling och tillväxt (Johansson & Lundberg, 2011)

Syftar till att öka samarbete, lärande, utveckling, affärsutveckling och innovation mellan de deltagande aktörerna (Lundberg & Johansson, 2011; Andresen et al., 2012)

Aktörssammansättningen (homogen/heterogen) påverkar utfallet (Andresen et al., 2012).

Har ofta en "nav"-funktion (Jarillo, 1988), som ansvarar för koordinering och administration kopplat till nätverkets aktiviteter.

### Konkurrenter som samverkar (co-opetition)

RSN inkluderar ofta mer eller mindre konkurrerande aktörer som samarbetar samtidigt som de konkurrerar (co-opetition) (Bengtsson & Kock, 2000) på ett "hybrid-liknande" sätt (Walley, 2007).

Mer än 50 procent av alla samarbeten sker mellan företag inom samma industri eller bransch dvs. konkurrenter (Park et al., 2014). Detta är en **utmaning** på grund av:

- Dualitet och motsägelsefullhet i värdeskapandet (value creation) (Brandenburger & Nalebuff, 1995; Ritala & Tidström, 2014).
- Behovet av att skapa fördelar både för de enskilda aktörerna och kopplat till det gemensamma arbetet (Khanna et al., 1998; Park et al., 2014).

Flera studier har efterfrågats relaterat till:

- Hur co-opetition kan generera värde för de samarbetande aktörerna (Ritala & Tidström, 2014; Park et al., 2014).
- Drivkrafter, dynamik och utfall (Gnyawali & Park, 2011).
- Inte minst – relaterat till hur aktörer från offentlig sektor kan påverka samarbetsprocessen
- Co-opetition kan även i sig självt betraktas som en ny affärsmodell (BM) (Kotzab & Teller, 2003).

### Affärsmodell (Business Model – BM)

Begreppet är management-drivet. Det är brist på konsensus i fråga om definitionen såväl som dess nyckelfaktorer.

Teoretiskt förekommer begreppet mest med fokus på ett visst företag inom ett nätverk – få studier har ett nätverksperspektiv.

Affärsmodeller (BM) hävdas vara:

- "Företagets hjärta" som upprätthåller funktionen att skapa och fånga värde (creating and capturing value) (Chesbrough, 2007).
- En organisationsstruktur som visar den logik som finns i value creation and capture (Chesbrough, 2007; Mason & Spring, 2011).
- Hur värde levereras och fångas i form av ekonomisk vinning (Fallahi, 2015; Chesbrough, 2007; Teece, 2010).

**Vårt fokus i denna studie är:** Relationer mellan elementen – värdeskapande (value co-creation och value capture) utifrån ett användarperspektiv och hur det kan skapa fördelar även för leverantörerna (Baden-Fuller Haefliger, 2013; Teece, 2010).



(Forskningsmässiga utgångspunter och ramverk)

### **AFFÄRSMODELLER (BM)**

Vi ser att affärsmodeller (BM) har ett inbyggt nätverksperspektiv – då det guidar från idé till implementering genom relationer och integration av resurser och förmågor (Ehret et al., 2013)

Fokus är därför på value co-creation

### **Värde-erbjudande och värdeskapande (value co-creation och value propositions)**

#### **KONCEPTUALISERING**

Utveckling av "value-propositions" är en viktig del i arbetet med att tillfredsställa kunderna (Coombs & Nicholson, 2013).

I denna studie betraktas "value-propositions" som integrerad i värdeskapande och som del i en process som ger förbättringar av:

- Existerande erbjudanden
- Skapande av nya erbjudanden
- Rekonfigurering av resurser så att samarbetande aktörer delar och har gemensam tillgång till resurser över tid (Maglio & Spohrer, 2013).

### **AFFÄRSMODELLINNOVATIONER (BMI)**

BMI växer fram genom interaktion i nätverk som ett resultat av experiment, planering eller problemlösning (Fallahi, 2015) mellan/av aktörer med kompletterande (Tece, 2010) resurser som agerar i co-optation (Kotzab & Teller, 2003).

Syftar till att skapa kostnadsmissiga övertag (Zott & Amit, 2008; Maglio & Spohrer, 2013), liksom innovation och tillgång till nya marknader.

Inträffar under skapande av nya aktiviteter och förändrar länkarna mellan dessa och deltagande aktörer (Amit & Zott, 2012).

Beskrivs på två sätt: (1) som experiment, vilket innebär genomförande av experiment och feedback i en kumulativ lärande process eller (2) linjärt, vilket innebär en sekventiell planeringsprocess.

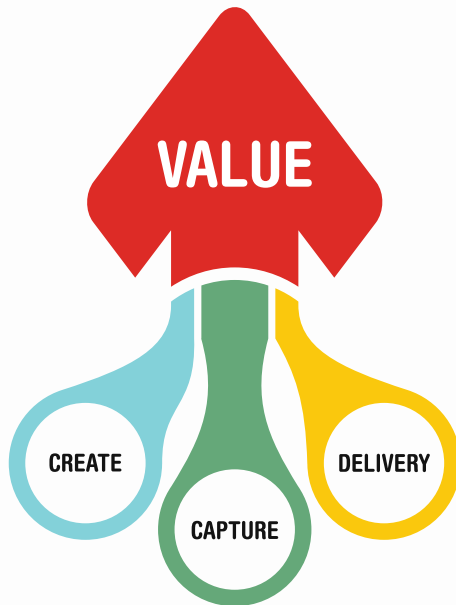
Erbjuder en struktur för förändring och förnyelse (Zott et al., 2011).

#### **En utmaning!:**

Koordinationsproblem kan förhindra synergieffekter från att utvecklas (Velu, 2015).

Centraliserat processledarskap kan generera dåliga utfall (Fallahi, 2015).

BMI-arbete är i behov av stöd från policymakers i fråga om formering av nätverk (Velu, 2015).



(Forskningsmässiga utgångspunter och ramverk)

#### **VÄRDESKAPANDE (VALUE CO-CREATION)**

Involverar hela värdekedjan – dvs. nätverket av producenter och leverantörer (Yunus et al., 2010). Innebär ett skifte från att stödja leverantörernas processer till fokus på användarnas processer.

Process-relaterat, dvs har en förenande roll i industriövergripande samarbete och faciliterar kommunikation, transparens och utbyten (Coombes & Nicholson, 2013).

Inter-organisatoriska strategiska nätverk är en nyckelfaktor som faciliterar skapande av unika resurskombinationer (Palo & Tähtinen, 2011) och skapar en känsla av att stötta varandra i nätverket och de gemensamma målen (Fallahi, 2015).

Hitta och utveckla nya möjligheter (value- propositions)

#### **BETALMODELL (VALUE CAPTURE - OUTCOME)**

Value capture definieras som omfattningen av det värde som "fångats" inom ett företag relaterat till prissättning och kontraktering (Ehret et al., 2013).

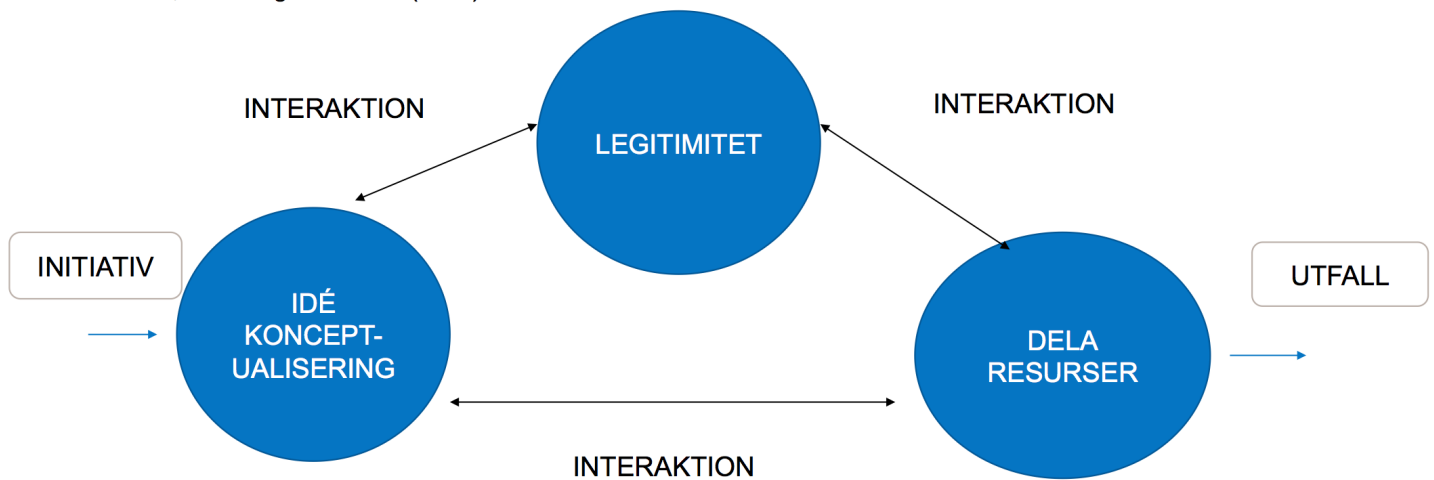
Förutsätter kunskaper om value-creation och hur det i sin tur kan generera vinst (Teece, 2010; Casadesus-Masanell et al., 2013).

Att få ut ett värde av innovation kräver tillgång till kompletterande resurser (Teece, 2010) och partnerskap, t.ex. i RSN

# TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FORSKNING

## Modell för nätverksformering

Andresen, Lundberg & Wincent (2014)



## Tillvägagångssätt Forskning

### FORSKNING

Litteraturstudier  
Datainsamling  
Sammanställning av resultat  
Analys och modellutveckling  
Presentation av resultat på forskningskonferens

### PRAKTISKT OCH PROJEKTRELATERAT

Dialogmöten  
Workshops

### TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FORSKNING

#### Modell för nätverksformering

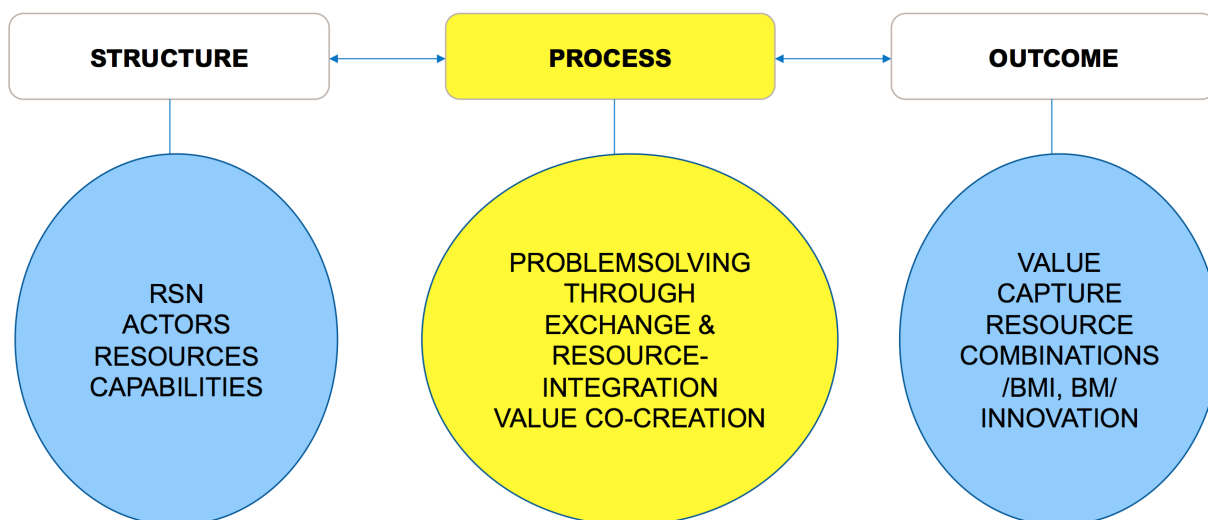
Nätverksformering kan betraktas ske som resultat av en iterativ interaktionsprocess mellan följande element:

- **INITIATIV**  
Offentligt/privat  
Tillgång till projektmedel
- **IDÉ-KONCEPTUALISERING**  
Uppdagande, skapande och konceptualisering av möjligheter
- **LEGITIMITET**  
Aktörerna  
De egna och den gemensamma uppgiften  
Samarbetet
- **RESURSDELNING**  
Aktörernas egna resurser (pengar, tid kunskaper, nätverk och/eller utrustning)  
Gemensamma resurser (ex. projektmedel)
- **UTFALL**  
Nätverkssamarbete  
Affärsmodellinnovationer  
Innovationer  
Kostnadsbesparingar  
Lärande



## TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FORSKNING

### Modell för arbete med affärsmodellinnovationer



Tillvägagångssätt Forskning

#### **FORSKNINGSMETOD - DATAINSAMLING**

- FALLSTUDIE

Kvalitativ, explorativ, komparativ fallstudie fokuserad på BMI i RSNs med offentliga/privata KKN aktörer.

- DATAINSAMLING

Deltagande observationer och "samtal"

5 timmars workshop med KKN aktörer i Maj 2016 arrangerad av några offentligt finansierade aktörer, 20 aktörer deltog

- INTERVJUER OCH SEKUNDÄRDATA

Semi-strukturerade intervjuer utifrån två intervjuguider med 13 aktörer, (5 privata, 4 offentliga, 3 privata/offentliga – s.k. Stödjare). Inspelade, transkriberade och pågick i omkring 45 minuter

Rapporter

- ANALYS

Vi har utgått ifrån det som länkar det teoretiska ramverket till resultaten från datainsamlingen genom att jämföra aktörer, aktiviteter och utfall med fokus på mönster och strukturer.

Nätverksnivån och faktorer som faciliterar BMI i ett RSN som är orienterat mot co-opetition.

#### **TILLVÄGAGÅNGSSÄTT PRAKTISKT**

- PROJEKTMETOD FÖR GENOMFÖRANDE

Planeringsmöten med offentliga aktörer

Workshops, primärt med offentliga aktörer



## Forskningsresultat

I både Västernorrland och Skåne finns ett stort antal små, heterogena företag inom KKN. Några är mycket affärsorienterade – andra prioriterar framför allt sin "konstnärliga frihet".

De offentliga aktörernas grundläggande roll har varit "match making", dvs att skapa arenor där aktörer med kompletterande resurser kan lära känna varandra och lägga en grund för samarbete och innovation.

Skåne har fokuserat på föreläsningar och kompetensutveckling med utgångspunkt i luncher och middagar där aktörerna kan träffas, interagera, presentera problem och dela erfarenheter.

Men Skånes befolkning är mer än 5 gånger så stor som Västernorrlands. Skåne har därför lättare kunnat skapa homogena subgrupper som i nästa steg kunnat jobba tillsammans med andra subgrupper.

Ett exempel är en grupp museer som samarbetade med en grupp IT-företag för att få hjälp att skapa nya, innovativa lösningar. Respektive grupp var homogen (dvs innehöll i princip konkurrenter) men i relation till den andra subgruppen hade de kompletterade resurser och förmågor.

Ett annat exempel från Skåne:

På basis av samma start, dvs workshops och en presentation av behov och önskemål, deltog 2 IT-företag och 2 offentliga aktörer inom opera, dans och teater i ett samarbete som syftade till att skapa en ny digital plattform för biljettförsäljning. Den kom även att innehålla ett nytt sätt att arbeta med databaser i form av ett CRM-system (custo-

mer relationship management) som skapade nya möjligheter för interaktion med biljettköpare.

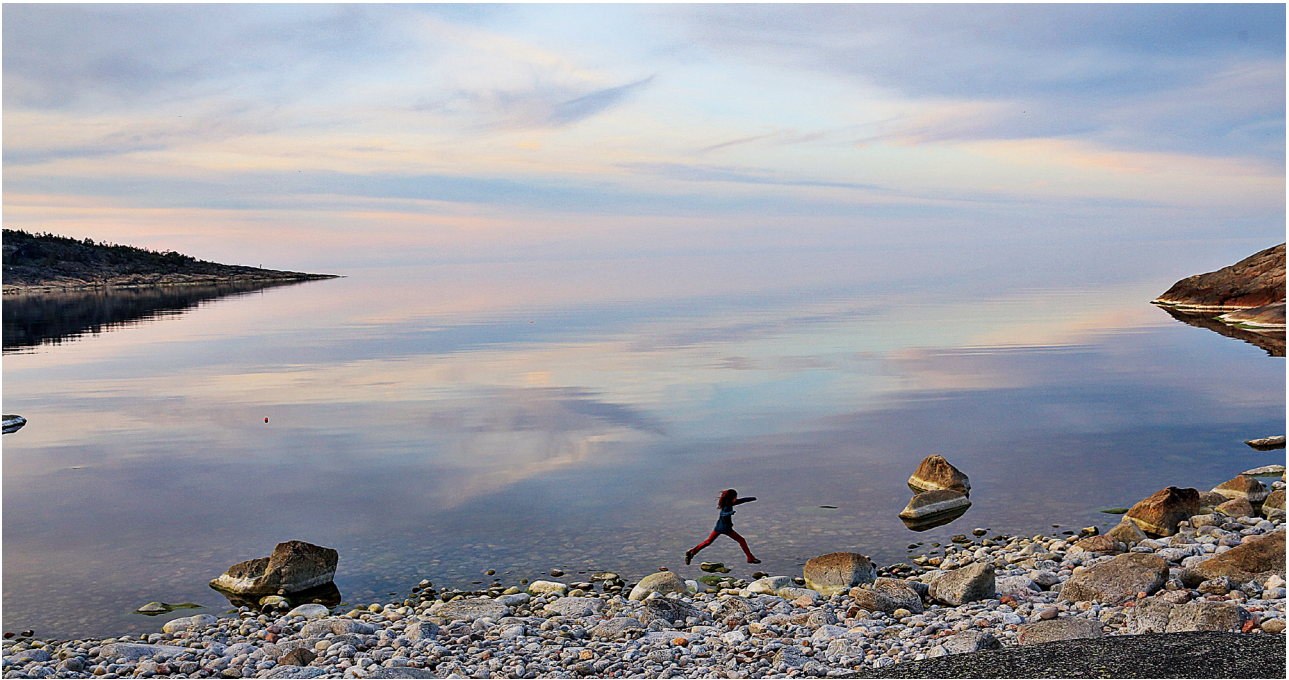
I Västernorrland har mer heterogena grupper skapats.

Flera projekt nådde aldrig lönsamhet och har därför avslutats: "dom försökte skapa ett framgångsrecept men det fanns ingen lönsamhet i det".

Exempel: Allmänna medel stöttade skapandet av en webb-portal där KKN-företag skulle kunna interagera och marknadsföra sig, men det fanns ingen egentlig efterfrågan på detta hos målgruppen vilket ledde till att tjänsten stängdes ner.

Både Västernorrland och Skåne har tillhandahållit lokaler där företag kunnat samlas. Tanken var att underlätta interaktion och samarbete men i Västernorrland var projektiden kort:

"Vi pushade varandra mot förbättringar. Jag hade gärna stannat där, det var en mycket kreativ miljö, men det finansierades av ett projekt och när det tog slut efter ett år hade jag inte råd att stanna kvar", berättade en av deltagarna.



## Forskningsmässiga konklusioner och bidrag

Vårt mål var att identifiera hinder och möjligheter för BMI inom KKN i en RSN-kontext som inkluderar konkurrenter.

Vi fann att sammansättningen av aktörer (Andresen, Lundberg & Roxenhall, 2012) inom RSN är mycket viktig för möjligheterna att utveckla affärsrelationer och affärsmodellinnovationer.

Konkurrensförhållanden behöver inte vara ett hinder (Park et al., 2014; Bengtsson & Kock, 2000). Även i sådana fall går det att hitta kompletterade resurser och förmågor (Teece, 2010) och genom att samarbeta kan även mindre företag ta sig an komplexa utmaningar (Ritala & Tidström, 2014; Park et al., 2014; Kotzab & Teller, 2003).

Små, homogena, grupper som samarbetar med varandra på basis av problemlösning (Fallahi, 2015) tycks därför vara ett framgångsrecept.

Inga affärer utan affärsintentioner.

Offentliga aktörer behöver jobba långsiktigt för att kunna lära av sina misstag och koordinera insatser och resurser.

Företagen måste ges tillfälle att kunna identifiera och agera på möjligheter, t ex i form av samlokalisering.

En top-down approach är riskabel.

Vi såg exempel på detta i Västernorrland medan det kundfokus och det problemlösningso-

riente arbetssätt som använts i Skåne visat sig vara mer framgångsrikt.

I Skåne, där man identifierade behov och lekte med idéer, utvecklades nya sätt att skapa värde för kunden (customer value). Där tillämpades ett användardrivet arbetssätt.

Värdeskapade har ofta beskrivits som en systematisk sökprocess (Maglio & Spohrer, 2013). I kontrast till detta fann vi i våra fall att processen ofta karakteriserades av improvisation.

Improvisation kan vara mer fungerande i en nyskapad, designad nätverkskontext såsom RSNs.

### **RESULTATENS INVERKAN PÅ FORTSATT FORSKNING**

Undersöka mer i detalj:

Hur de offentliga aktörerna kan bidra till utveckling av KKN.

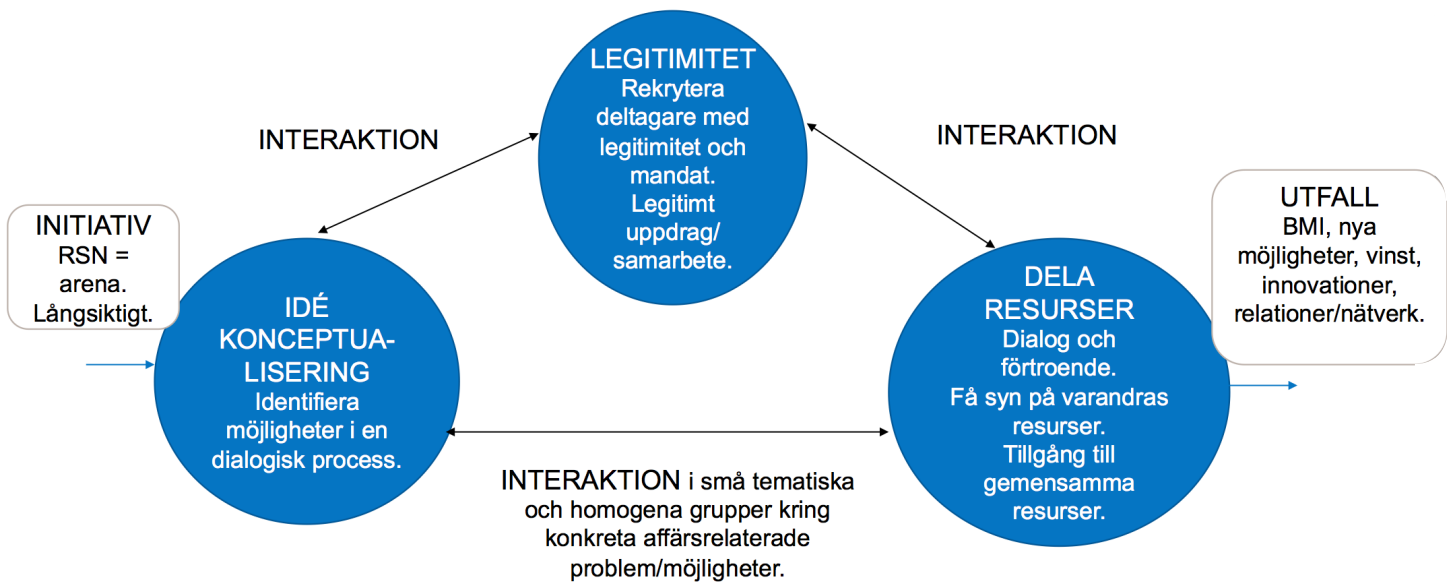
Hur samarbetsarenor kan utformas och organiseras på bästa sätt för att bidra till BMI genom nätverkande.

Hur företagens behov och önskemål ser ut.

Följa pågående processer och förfina processmodellen.

Följa framgångsrika projekt internationellt exempelvis Art Zone 798, Beijing.

## PROCESSMODELL för nätverksformering KKN



Forskningsmässiga konklusioner och bidrag

### RESULTATENS INVERKAN PÅ FORTSATT UTVECKLING INOM KKN VÄSTERNORRLAND "VÄGEN VIDARE" ?

- Etablera en grupp som identifierar konkreta problem kopplat till företag och utövare (problemlösningssgruppen - problem med budget), men även söka pengar till problemlösning. Använda företagarfrukostar för att nå ut till näringen ... varje kommun, inspiration och workshop. Fokus på problem (Therese, Olle, landstinget behjälplig, Thomas)
- Etablera en konferens-grupp – kopplat till Bron (Susanne, Kristina, Lars, Edith, landstinget behjälplig)
- Etablera en grupp som tittar på rådgivningssystemet, hur det fungerar och kommuniceras. Fokus på affärsutveckling utifrån Companions modell (Susanne, Edith, Thomas, Lena)

### TIDPLAN

#### Forskning? Konferens? Nätverksformering? Arbete med BMI? Vem gör vad?

JANUARI-MARS 2017

Identifiera och samla aktörer i grupper (konferens, nätverksformering, etc.)

Samtal pågår med Bron om konferens

Möte med planeringsgruppen i slutet av mars

Förankring av projektet hos nyckelaktörer

Identifiera "bra" problem att samverka kring

Söka finansiering till nätverksformeringen och arbetet med affärsmodellinnovationer – värdeskapande

Companion söker Eruf-medel till affärsutveckling riktad mot KKN

Affärsutvecklingsgruppen har sitt första möte 15/3

MARS – DECEMBER 2017

Starta nätverksformeringsprocessen med tematiska träffar och planering av konferens

Fortsatt förankring hos nyckelaktörer

Söka medel för genomförande av konferensen