



Drive Sweden Business Model Lab

2023-10-31

Adam Uhrdin

Drive Sweden Business Model Lab har varit en programstödande verksamhet med syfte att accelerera implementationen av automatiserade, uppkopplade, elektrifierade och delade fordon genom att identifiera möjligheter och undanröja hinder som berör affärsmodeller samt att fungera som en inkubator och arena för att främja lärande och initiativ för att stötta affärsmodellutveckling.

DRIVE:SWEDEN

With support from

VINNOVA
Sweden's Innovation Agency

Swedish
Energy Agency

FORMAS

Strategic
innovation
programmes



Innehållsförteckning

Sammanfattning	4
English summary	5
Bakgrund	6
Projektupplägg	7
Syfte	7
Mål	7
Projektperiod	7
Partner	7
Metod och aktiviteter	8
Resultat	12
Slutsats, lärdomar och nästa steg	16
Spridning och publikationer	17

Sammanfattning

Under de gångna åren har Business Model Lab varit med och stöttat en rad företag, inklusive labbets partners, och hjälpt till med idégenerering, match-making, projektinitiering samt projektledning inom specifika teman. Det här har lett till ett antal ansökningar och samarbetsprojekt där affärsmodellsutveckling och affärsmodellforskning har haft en framträdande roll. Även ett antal sedan tidigare startade projekt, där affärsmodellsutveckling har varit av intresse, har sökt sig till Business Model Lab för stöd vilket har lett till fördjupade samarbeten. Projektmedverkan har varit en viktig del av labbets verksamhet, dels för att stötta projekten med den senaste kunskapen inom affärsmodellsutveckling, dels för att verifiera och vidareutveckla Business Model Labs metoder för affärsmodellsutveckling samt bygga ny kunskap kring affärsmodeller och affärsmodellinnovation. Sammanfattningsvis så har Business Model Lab under de senaste två åren bidragit till att skapa eller ge signifikant stöd till 11 projekt inom relevanta tematiska områden så som mikromobilitet, mikrohubbar för samverkan kring logistik, delad mobilitet och hållbar mobilitet i glesbygd, samt förarlösa-, elektrifierade-, och uppkopplade transporter.



English summary

During the past years, Business Model Lab has supported a number of companies, including the lab's partners, and helped with idea generation, match-making, project initiation and project management within specific themes. This has led to a number of applications and collaborative projects where business model development and business model research were in focus. A number of ongoing projects, where business model development has been of interest, have also applied to the Business Model Lab for support, which has led to deeper collaborations. Project participation has been an important part of the lab's activities, partly to support the projects with the latest knowledge in business model development, partly to verify and further develop Business Model Lab's methods for business model development and build new knowledge about business models and business model innovation. In summary, the Business Model Lab has contributed to creating or providing significant support to 11 projects in relevant thematic areas such as micro mobility, micro hubs for collaboration around logistics, shared and sustainable mobility in sparsely populated areas, and driverless-, electrified-, and connected transports.

Bakgrund

Inom transport och mobilitet påverkar idag flera tekniska framsteg affärslandskapet. Dessa innefattar automatisering, elektrifiering, digitalisering, mobila uppkopplingsmöjligheter och delade mobilitetstjänster. Teknologiska språng såväl som införandet av digitala tekniker inom nya användningsområden ger upphov till nya möjligheter till att skapa mer hållbara transportlösningar, men dessa kan sällan förverkligas utan utveckling av nya affärsmodeller samt förändringar i företags befintliga affärsmodeller. Det är svårt för etablerade företag att förändra sin affärsmodell och i många fall krävs det att olika aktörer samstämmigt anpassar sina affärsmodeller för att en ny teknik ska få genomslag. Denna anpassning är komplex vilket kan göra att affärsmodellutveckling blir en flaskhals som håller tillbaka förändring.

För att tackla det här problemet och se till att företag och projekt inom Drive Swedens sfär ökar sina chanser att kommersialisera och få genomslag för nya hållbara transportlösningar så skapades år 2019 Drive Sweden Business Model Lab. Sedan dess har verksamheten utvecklats till en allt mer integrerad del av Drive Swedens verksamhet som kommer samtliga Drive Swedens medlemmar till gagn. Den här rapporten åsyftar att avhandla Business Model Labs arbete under perioden 2021-2023.



Projektupplägg

Syfte

Syftet med projektet Drive Sweden Business Model Lab har varit att accelerera implementationen och användningen av automatiserade, uppkopplade, elektrifierade och delade fordon genom att identifiera möjligheter och undanröja hinder som berör affärsmodeller. Business Model Lab kan ses som en inkubator eller en arena för lärande som främjar diskussioner, lärande och initiativ som kan hjälpa labbets partners att utveckla sina affärsmodeller i takt med stora samhällsliga och teknologiska förändringar.

Mål

Business Model Labs mål för 2021-2023 var att:

- Hålla i 8 fördjupande workshops inom olika områden där affärsmodeller och affärsmodellutveckling spelar en central roll
- Etablera partnersamverkan bland labbets medlemmar
- Formera utvecklingsfas av resultat
- Generera innovationsprojekt med en stark koppling till affärsmodellutveckling
- Planera långsiktig verksamhet

Arbetet skulle också redovisas genom två årliga rapporter.

Projektperiod

Projektstart: 8 februari 2021

Projektavslut: 31 september 2023

Partner

Koordinator: KTH

Övriga partners: Applied Autonomy, Bring, DHL, EasyMile, Einride, Elonroad, Freelway, Luvly, Ragn-Sells, Scania, Sustainable Innovation, Transdev, Univrses

Metod och aktiviteter

Nedan beskrivs först filosofin bakom Business Model Labs metod med fokus på hur den senaste forskningen inom affärsmodellinnovation ligger till grund för vårt arbetssätt. Sedan beskrivs specifika aktiviteter som har hållits inom olika fokuserade teman för att driva och stötta forskning och innovation.

Metod: Filosofi och utveckling

Business Model Labs stöd till sina medlemmar och övriga intressenter bygger på den senaste forskningen och praxis för affärsmodellinnovation. Affärsmodellinnovation har under de senaste två decennierna utvecklats till ett nyckelområde inom både akademien och näringslivet. Fältet rör sig snabbt och det är därför svårt för företag att besitta övergripande expertis kring affärsmodellutveckling. Därför har Business Model Lab som uppdrag att vara à jour med utvecklingen inom affärsmodellrelaterad forskning, att själva bidra till detta kunskapsbyggande, särskilt i transportindustrins specifika kontext, samt att sprida och inkorporera denna kunskap i vår verksamhet och vårt stöd till de organisationer vi arbetar med. I detta avsnitt behandlas några av de viktigaste områdena inom affärsmodellforskningen som vägleder Business Model Labs arbete.

Hållbara affärsmodeller

Drivet av växande kunskap, medvetenhet om ökade ekologiska och samhällliga utmaningar samt en allmän opinion har hållbarhet blivit alltmer centralt inom affärsvärlden, politiken och samhället i stort. Begreppet hållbarhet täcker in en rad frågor vilket bland annat är tydligt när man beaktar FN:s 17 hållbarhetsmål. Strävan mot hållbarhet är en ledstjärna för Drive Sweden och därför är forskning om hållbara affärsmodeller ytterst relevant för Business Model Lab.

I stora drag kan hållbarhet delas upp i social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Hållbara affärsmodeller syftar på affärsmodeller där hållbarhet har legat i fokus för dess utformning. Hållbara affärsmodeller kan således lösa hållbarhetsutmaningar. En stor och viktig grupp inom hållbara affärsmodeller är cirkulära affärsmodeller. Dessa bygger på ett skifte till en cirkulär ekonomi genom att sluta, sakta ned eller begränsa resurskretslopp och på så vis särkoppla ekonomisk tillväxt och utarmandet av begränsade naturresurser. Att sluta resurskretslopp handlar om att återvinna material och möjliggöra återbruk av produkter. Att sakta ned resurskretslopp handlar om att förlänga produkters livslängd genom att höja dess hållfasthet, underhålla dem under dess livslängds

Strategier		
Smartare produkt-användning och tillverkning	R ₀ Refuse	Gör produkt överflödigt genom att överge dess funktion eller genom att erbjuda samma funktion med en radikalt annorlunda produkt
	R ₁ Rethink	Gör produktanvändning mer effektiv (t.ex. genom delning eller genom att skapa produkter med många användningsområden)
	R ₂ Reduce	Gör produkttillverkning eller användning av produkten mer effektiv genom att reducera åtgången av material och naturresurser
Förlängning av produkters och komponenters livslängd	R ₃ Re-use	Möjliggör återanvändning av kasserade produkter av andra användare då produkten fortfarande är i gott skick och kan utföra sin avsedda funktion
	R ₄ Repair	Reparera och underhåll defekta produkter så att de kan fortsätta att utföra sin avsedda funktion
	R ₅ Refurbish	Restaurera och uppdatera gamla produkter
	R ₆ Remanufacture	Använd komponenter av kasserade produkter vid tillverkningen av nya produkter avsedda för samma funktion
	R ₇ Repurpose	Använd kasserade produkter eller komponenter vid tillverkningen av nya produkter avsedda för en annan funktion
Användning av återvunnet material	R ₈ Recycle	Återvinn material med samma eller lägre kvalitet jämfört med dess ursprungliga kvalitet
	R ₉ Recover	Förbränn eller på annat sätt utvinn energi från kasserat material

Figur 1: 10R - Strategier för cirkulär ekonomi



samt, restaurera och laga. Slutligen, att begränsa resurskretslopp handlar om att minska resursbehovet till att börja med. Detta kan ske bland annat genom effektiv resursanvändning eller nya beteenden, system och tjänster som minskar behovet av materiella produkter.

Vilka strategier som används för att skapa hållbara affärsmodeller beror på en mängd faktorer. Vi använder därför ett livscykelperspektiv för att analysera vilka åtgärder som kan ha störst hållbarhetsfördelar.

Digital transformation och dess påverkan på affärsmodeller

Digitaliseringen i samhället är en annan viktig drivkraft bakom affärsmodellinnovation. Digitalisering innebär ett behov för många företag att genomgå en digital transformation, dvs i grunden förändra sig och anpassa sitt företag till en alltmer uppkopplad och datoriserad värld. Business Model Labs utgångspunkt är att digitala tekniker har potential att bidra till hållbara affärsmodeller men att de inte gör det per automatik. Således syftar våra interventioner till att möjliggöra digitala transformationer genom anpassning av affärsmodeller i den mån det finns en hållbarhetsfördel. Detta innefattar förbättringar av ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

Affärsmodellinnovation genom experimentering

Affärsmodeller kan ses som system av sammankopplade aktiviteter för att skapa, erbjuda och leverera värde till kunder samt fånga en del av detta värde och generera vinst. En fungerande affärsmodell kräver kalibrering för att få alla delar att fungera tillsammans. Det är svårt att förutse vad radikala och ibland även mindre förändringar kan få för konsekvenser innan dessa har sats i verket. Därför anammar Business Model Lab en experimentell metod för att utforska affärsmodeller. Vi ställer upp ett antal hypoteser som kan röra allt från vad kunden efterfrågar, vilka effektiviseringar som är möjliga att åstadkomma eller hur mycket ett kundsegment är villigt att betala. En del hypoteser kan testas genom att helt enkelt ställa rätt frågor till rätt personer, andra kan kräva mer omfattande insatser så som pilot-projekt. Det viktiga är att synliggöra faktorer som ännu är osäkra och som har stor påverkan på en affärsmodells hållbarhet. Genom att omsätta dessa osäkerhetsfaktorer i testbara hypoteser som sedan rangordnas och testas på ett så resurseffektivt sätt som möjligt så drar vi lärdomar som kan användas till att utveckla affärsmodellen kontinuerligt samt att ta ställning till när det är dags att byta strategi. Business Model Labs stöd syftar därför bland annat till att hjälpa till att utforma piloter och andra typer av projekt så att rätt hypoteser blir testade för att verifiera såväl önskvärdheten, genomförbarheten, ekonomisk bärkraft och hållbarhet.

Affärsmodellens ömsesidiga beroende i innovationsekosystem

Detta experimentella tillvägagångssätt är förankrat i idén att företag är ömsesidigt beroende av andra aktörer i ett innovationsekosystem. Detta innebär att införandet av en ny affärsmodell eller ändringar av en affärsmodell kan få konsekvenser för andra aktörer och deras affärsmodeller. Problem kan uppstå om olika aktörer inte har möjlighet eller vilja att justera sina affärsmodeller så att de gemensamt kan bidra till värdeskapande samtidigt som de kan nå lönsamhet. En innovativ lösning som bidrar till att skapa större värde sett från ett systemperspektiv kan stjälpas om bara en nyckelaktör förlorar på att innovationen får genomslag och därför inte bidrar eller rent av motverkar den. Genom att kartlägga vilka aktörer som är viktiga för en innovations



genomslag samt att utforska hur införandet av en innovativ lösning påverkar deras affärsmodeller samt vad som krävs för att de ska bidra till innovationens genomslag så kan förutsättningarna för framgång maximeras.

Öppen och samarbetsorienterad affärsmodellinnovation

Slutligen, för att hantera komplex innovation där flera aktörer är ömsesidigt beroende av varandra krävs koordinering. Öppen innovation handlar om att utnyttja en bredare kunskapsbas och flera perspektiv i innovationsprocessen. Business Model Lab stödjer därför utformningen av projektkonstellationer och samarbetsformer för att hjälpa företag och andra organisationer att nå gemensamma mål och dra nytta av en bredd av perspektiv och kompetenser.

Tematiska aktiviteter

Under de gångna åren har BML utvecklat sin modell till att fokusera på olika teman som skiftar ungefär varje kvartal. Temat kan matchas mot aktuella utlysningar vilket gör att Business Model Lab kan bidra till att höja kvaliteten på ansökningar så väl som kvantiteten. Detta sker genom att anordna främst workshops för kunskapsspridning, idégenerering och match-making men även temaområdesträffar som kan bidra med kunskapsspridning och inspiration. Nedan följer en genomgång av de gångna årens temaområden och aktiviteter.

Mikromobilitet

Det senaste temat i fokus var mikromobilitet. Transporter med hjälp av mindre och grönare fordon är en växande trend. Det här nya fenomenet kräver dock en hållbar affärslogik för att bli ett stabilt alternativ med stor samhällsnytta. Under våren 2023 anordnade Business Model Lab workshops i Stockholm och Lund inför Drive Swedens utlysning "säker och hållbar användning av små fordon" vilket genererade ett antal projektansökningar med affärsmodellfokus. I dagsläget stöttar Business Model Lab två pågående projekt inom detta tema: *CycleSense* och *CoMiMo* (se tabell 1, under *Resultat*).

Förarlösa transporter

Innan mikromobilitet så låg fokus på förarlösa transporter, ett återkommande tema med många olösta affärsmodellsrelaterade frågor. Under hösten 2022 anordnade BML en workshop på KTH. Detta var den första workshoppen med ett web-sänt webinarium där ett stort antal Drive Sweden-medlemmar och externa intressenter anslöt för att ta del av presentationer från Olav Madland (Applied Autonomy), Andreas Allström (Einride) och Håkan Karlsson (Region Stockholm). Inom detta område har Business Model Lab också stöttat det nyligen avslutade projektet *Färdplan Färingsö* (se tabell 1, under *Resultat*).

Mikrohubbar

Temat mikrohubbar med fokus på konsolidering av transporter genom stadsbaserade omlastningshubbar var centralt under 2022. Huvudfrågan inom detta område är hur en bättre stadsmiljö kan skapas genom att få bort stora transporter i stadskärnan genom smarta samarbeten för att optimera olika materialflöden. Digital teknik kan hjälpa koordineringen men den stora utmaningen är att hitta bra samarbetsformer och affärsmodeller för detta. För att stärka denna utveckling bidrog Business Model Lab till en web-sänd temaområdesträff i samarbete med temaområdet

Affärsmodeller, samt höll i en workshop under våren 2022. Workshopen mynnade ut i projektet *Urban Logistik Barkarby* (se tabell 1, under *Resultat*) som Business Model



Lab fortfarande är med och stöttar med projektledning och affärsmodellutveckling och forskning.

Elektrifierade transporter

Elektrifierade transporter har varit ett återkommande tema. Våren 2022 höll Business Model Lab en workshop på temat som blev ett viktigt inslag i projektet *Förutsättningar för eldriven 98-tonns fordonskombination*. Projektet har lett till en rad insikter kring hur olika aktörer inom transport- fordons- och energisektorn behöver anpassa sina affärsmodeller för att möjliggöra en övergång till eldrivna tunga lastbilar. Temat var även aktuellt under 2021 då Business Model Lab inledde sitt stöd till två projekt med fokus på affärsmodellutveckling för terminalladdning av distributionsfordon: *TED* och *100% elektrifiering av distributionsfordon* (se tabell 1, under *Resultat*).

Delad mobilitet/hållbar mobilitet, glesbygd

Under 2021 hade BML delvis fokus på delad mobilitet som en potentiell hållbar lösning för glesbygden. Här är utmaningen att utveckla affärsmodeller för mobilitet som står sig väl trots en begränsad koncentration av efterfrågan på transporter. Detta fokus resulterade i de två projekten *Delad mobilitet för landsbygden* och *Arbetspendling- beteendeförändring med digitalt stöd*. Även projektet *Färdplan Färingsö* hade en stark koppling till delad mobilitet i glesbygd men med ett större fokus på autonoma transporter.

Resultat

Under de gångna åren har Business Model Lab varit med och stöttat en rad företag och hjälpt till med idégenerering, match-making, projektinitiering samt projektledning inom nämnda specifika teman. Det här har lett till ett antal ansökningar och samarbetsprojekt där affärsmodellutveckling stått i fokus. Även ett antal sedan tidigare startade projekt, där affärsmodellutveckling har varit av intresse, har sökt sig till Business Model Lab för stöd vilket har lett till fördjupade samarbeten.

Projektmedverkan är viktig dels för att stötta projekten med den senaste kunskapen inom affärsmodellutveckling, dels för att verifiera och vidare våra metoder för affärsmodellutveckling samt bygga ny kunskap kring affärsmodellutveckling.

Nedan följer en lista av de projekt som startats under åren som gått där Business Model Lab stödjer eller har stött projektet med omfattande forskning, kunskap, och/eller utvecklingsarbete kopplat till affärsmodeller.



Tabell 1: Projektöversikt: pågående och avslutade projekt under projektiden (februari 2021 till september 2023)

BML-projekt	Partners	Period	Projektbeskrivning	Tema
<i>CycleSense – Data för Effektiv och Hållbar Sista Mil-lleveranser (pågår)</i>	Trivector Traffic AB, JySyTy AB, Backtick Technologies AB	Start: Aug 2023 Slut: Jul 2025	Projektets syfte är att utveckla och testa affärsmodeller och tjänster för "digitala" el-godscyklar. Genom att utrusta fordonen med olika typer av sensorer kan värdefulla data samlas. Problemet som projektet adresserar är hur denna data kan användas till att skapa nya värdeerbjudanden samt hur affärsmodeller kan utformas för att göra detta ekonomiskt hållbart.	Mikromobilitet
<i>Urban Logistik Barkarby (pågår)</i>	Barkarby Science, Bring, Järfälla Kommun, KTH, Ragn-Sells, Sustainable innovation	Start: Nov 2022 Slut: Dec 2023	Projektet är en förstudie inför en tänkt systemdemonstration. Syftet är att ta fram en hållbar affärsmodell för stadsbaserade konsolideringshubbar för samlastning och miljövänlig city-logistik. Detta kräver experimentering med samverkanslösningar för att integrera olika logistikflöden för att på så vis optimera hubbens nyttjandegrad samt minimera trängsel och utsläpp i staden.	Mikrohubbar
<i>Arbetspendling-beteendeförändring med digitalt stöd (pågår)</i>	Borlänge Kommun, Borlänge Energi, SSAB, IKEA, Sustainable innovation, Klot AB	Start: Nov 2022 Slut: Jun 2024	Borlänge kommun skall tillsammans med etablerade organisationer i regionen testa ett nytt sätt av samåkningstjänst där projektet skall leda till effektivare transporter/förbindelser mellan glesbygd och stadskärna som leder till minskade utsläpp, förändrade beteendemönster samt främja ett mer hållbart klimatneutralt samhälle.	Delad mobilitet; hållbar mobilitet, glesbygd
<i>CoMiMo Connected Micro Mobility (pågår)</i>	Lunds Universitet, CIKLO, Foodora, Vialumina, Nordstan, Högskolan Borås	Start: Nov 2022 Slut: Okt 2024	Syftet med projektet är att ta fram en verifierad systemlösning som undanröjer de hinder som idag finns för uppkopplad, effektiv och säker mikromobilitet där basen utgör en multifunktionell station för parkering med geofencing och batteribyte. Projektet bedöms kunna ge inspiration och kompetensutveckling genom att sprida goda exempel på bra arbetssätt samt fungerande lösningar och affärsmodeller.	Mikromobilitet



<i>Färdplan Färingsö – Mot morgondagens kollektivtrafik för landsbygden (avslutat)</i>	Region Stockholm, Sustainable innovation, Malmö Universitet	Start: Maj 2022 Slut: Jul 2023	Projektet är en förstudie för att undersöka den affärsmässiga gångbarheten av att ersätta lågt belastade busslinjer med anropsstyrda mindre självkörande bussar. Syftet är att både undersöka mervärdet som kan skapas och att jämföra kostnaderna samt utforska möjligheten för ett pilotprojekt.	Förlösa transporter
<i>Förutsättningar för eldriven 98-tons fordonkombination (avslutat)</i>	KTH, Skogforsk, Söderenergi	Start: Mar 2022 Slut: Dec 2022	Projektet var en förstudie för att undersöka de affärsmässiga förutsättningarna för att byta ut dragbilen i en 98 tons fordonkombination som går i skytteltrafik mellan ett värmeverk och en flisdepå. Detta resulterade i fördjupad förståelse av de affärsmodellrelaterade problem som uppstår i och med övergången till eldrift och bidrog med generella och specifika rekommendationer för hur dessa problem kan bemötas.	Elektrifierade transporter
<i>SSKe Storskaliga, Samordnade Kundenpassade e-handelsleveranser (pågår)</i>	Stora Enso, Dagab, Lindholmen Science Park, Sustainable innovation, Freelway, Adaptive Media, 4Xama	Start: Okt 2021 Slut: Jan 2024	Genom uppkopplade transportlösningar och ny förpackningsteknik syftar detta projekt till att möjliggöra verifierat kylda transportflöden av t.ex. temperaturkänsliga matvaror eller läkemedel utan användning av aktiv kylning. Detta möjliggör energieffektiva transporter med exempelvis elektriska fordon. Dock krävs affärsmodellutveckling för att göra detta till ett gångbart alternativ till traditionella transportmetoder.	Uppkopplade transporter; elektrifierade transporter
<i>Delad mobilitet för landsbygden - hur mobiliserar vi för levande samhällen i hela Sverige? (avslutat)</i>	Adaptive media, Freelway, KTH, Region Jämtland Härjedalen, Sustainable innovation	Start: Okt 2021 Slut: Sep 2023	Syftet med projektet var att tillgängliggöra befintliga transportresurser och transportrutter utan att addera nya fordon och på så sätt maximera transportarbetet. På detta sätt skapas klimat- och kostnadseffektiv samhällsservice i lokalsamhällen. Projektets övergripande mål är att genom samordning av befintliga system, resurser samt matchning med mobilitetsbehoven skapa en upplevt bättre mobilitetslösning för Boende, Verksamma och Besökande (BVB) jämfört med eget privat fordon.	Delad mobilitet; hållbar mobilitet, glesbygd
<i>100% elektrifiering av distributionsfordon - genom systemoptimering</i>	Lunds Universitet, Bring, Sustainable innovation	Start: Jul 2021 Slut: Feb 2023	I projektet utvärderades utmaningar och systemfördelar vid integrering av elnät och transportsektor vid full elektrifiering av alla fordon i ett nätverk av godsdistributionsterminaler.	Elektrifierade transporter



och nya affärsmodeller i godsterminaler (avslutat)			Energimyndigheten bedömde att projektet kan ge värdefulla resultat som ökar kunskapen om både potential och begränsningar mellan elnät- och vägtransporterna vid ökad sektorsintegration mellan transport- och elsystem.	
Terminalladdning av Elektriska Distributionsfordon – <i>TED</i> (avslutat)	Catena, DHL Freights, Elonroad, Lunds Universitet Sustainable innovation,	Start: Apr 2021 Slut: Mar 2023	Projektet utvecklade en unik systemlösning och relaterade affärsmodeller för den fullt elektrifierade godsterminalen. Projektet modellerade, optimerade och projekterade en godsterminal med en helt elektrifierad flotta av distributionsfordon, lokal elproduktion och lagring med solceller och stationära batterier samt utbyte av energi med anslutande elnät.	Elektrifierade transporter
<i>InterCityLog 2</i> - Maximera transportarbetet med sektorsöverskridande samverkan (avslutat)	Ragn-Sells, Stockholm Stad, Bring, KTH, Sustainable Innovation	Start: Feb 2019 Slut: Jun 2022	Projektet syftade till att utforska möjligheten att nå radikalt bättre energieffektivitet, noll lokala utsläpp samt minskat buller och trängsel utan att kostnaderna för respektive part ökar. Detta genom en ny affärsmodell för integrerad återvinning och last-mile-leverans med utgångspunkt från en mikrohubb i staden.	Mikrohubbar

Slutsats, lärdomar och nästa steg

Beskriv lärdomar och erfarenheter. Vilken potential har projektresultaten och vilka nästa steg behövs för att fortsätta utvecklingen?

Under projektperioden har vi dragit många lärdomar som vi kontinuerligt har försökt ta hänsyn till i vår verksamhetsutveckling. I synnerhet har dessa insikter bidragit till utvecklingen inför nylanseringen av Business Model Lab som fortsätter sin verksamhet mellan 1 november 2023 och 31 december 2024.

Tvåhuvudsakliga lärdomar har legat till grund för förändringar som införts i och med denna nylansering. För det första har vi insett att vi kan få maximal nytta av Business Model Labs stöd genom att bredda vår målgrupp och erbjuda stöd till samtliga Drive Swedens medlemmar och samarbetspartners samt att koordinera våra aktiviteter med Drive Swedens övriga initiativ och utlysningar. Framför allt krävs detta stöd i de tidiga skedena av idéutveckling då idéägare har nytta av vår samlade erfarenhet att gå på gång utvärdera möjligheter och utmaningar för projekt från ett affärsmodell- och ekosystemsperspektiv samt att adressera dessa. Detta kan bland annat bidra till en starkare projektportfölj med större chanser till kommersiell framgång för Drive Sweden. Dessutom krävs detta stöd i senare skeden av projekt då tekniska förutsättningar har utvärderats eller alltjämt utvärderas men där affärsmodeller fortfarande utgör en osäkerhetsfaktor som man ännu inte har en plan för hur man ska adressera. Genom att utöka dessa projekt med arbetspaket kring affärsmodellutveckling ökar chanserna för att projekten kan leva vidare och få kommersiell bäring efter att extern finansiering tagit slut. Baserat på denna lärdom så har Business Model Lab breddat sin målgrupp genom att arbeta i nära samarbete med Drive Swedens programkontor för att tillgängliggöra vårt stöd och öka vår inklusivitet.

För det andra har vi identifierat ett behov att utöka vårt stöd kring internationalisering. Genom ett starkt kontaktnät utomlands och ett riktat stöd för att identifiera lämpliga marknader och att skala upp verksamheter på dessa marknader kan förutsättningarna för kommersiellt genomslag öka markant. Affärsmodeller är kontextberoende och kan behöva se olika ut på olika geografiska platser beroende på lokala skillnader i användarpreferenser, lagar och regler, infrastruktur, etc. Genom att jobba med en större internationellt fokus undviker vi risken att bli hemmablinda och missa affärsmöjligheter. För att stärka vår verksamhet och det stöd vi erbjuder kring internationalisering så har ett samarbete inletts med Business Sweden som går ut på att konsultera projekt inom Business Model Lab kring uppskalning utomlands.

Spridning och publikationer

Hur har resultaten spridits, eller hur kommer de att spridas? Lista eventuella publikationer som producerats under detta projekt.

Fokus för Business Model Lab har inte varit att egenhändigt skapa publikationer utöver denna rapport. Istället har vårt bidrag genom temaområdesträffar, workshops och stöd till andra projekt inneburit en spridning av affärsmodell-relaterad kunskap. Vi hänvisar därför till de 11 projekt som Business Model Lab har stöttat under de två senaste åren, av vilka några har lett till publikationer innehållande ny affärsmodell-relaterad kunskap och fler förväntas leda till relevant publikationer framöver.

Se exempelvis dessa projekts slutrapporter:

- [Färdplan Färingsö: Mot morgondagens kollektivtrafik för landsbygden](#)
- [Förutsättning för eldriven 98-tonns fordonskombination](#)
- [InterCityLog 2: Maximera transportarbetet med sektoröverskridande samarbete](#)

Drive Sweden är ett av regeringens sjutton strategiska innovationsprogram (SIP). Drive Sweden består av partners från akademi, industri och samhälle och tillsammans tar vi oss an utmaningarna kopplade till nästa generations mobilitetssystem för människor och varor. SIP-programmen finansieras av Vinnova, Formas och Energimyndigheten. Lindholmen Science Park AB är värd för Drive Sweden.