



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90, Företagsekonomi

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2014

FÖRÄNDRING PÅ TAPETEN

Hur affärsmodellen kan hjälpa SMF under strategisk förändring

Författare

Marcus Högman

Andreas Samuelsson Ottgård

Handledare

Ola Mattisson

SAMMANFATTNING

TITEL	Förändring på tapeten – Hur affärsmodellen kan hjälpa SMF under strategisk förändring
SEMINARIEDATUM	26 maj, 2014
ÄMNE/KURS	Examensarbete på Civilekonomprogrammet, FEKN90, 30 Högskolepoäng (30 hp), magisternivå
FÖRFATTARE	Marcus Högman & Andreas Samuelsson Ottgård
HANDLEDARE	Ola Mattisson
NYCKELORD	Affärsmodell, strategisk förändring, SMF
SYFTE	Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera SMF:s förutsättningar för att använda affärsmodellen som hjälpmedel för att kommunicera och driva strategisk förändring. Vi vill kontrastera dessa mot den befintliga forskningen om affärsmodeller och se om det finns skillnader mellan SMF och stora företag i förutsättningarna för användandet av affärsmodell som hjälpmedel.
METOD	Uppsatsen är en kvalitativ undersökning gjord genom en fallstudie där ett företag har djupanalyserats. För att testa de funna fenomenen har en benchmarking skett genom en intervju med person med stor kunskap och erfarenhet av SMF och strategi.
TEORI	Litteratur och teorier kring strategi, strategisk förändring och affärsmodeller har undersökts för att konstruera en teoretiskt referensram för vår studie.
EMPIRI	Det empiriska materialet består av sex semi-strukturerade intervjuer med medarbetare hos Audio Pro samt en intervju med en sakkunnig individ inom området på ett praktiskt plan.
SLUTSATSER	Utifrån vår studie har vi sett att SMF arbetar med strategi som en del av sitt löpande arbete och att det ofta bildar en underförstådd strategi. Detta leder till en svårighet att uttrycka strategin vilket försvårar strategisk förändring. Genom att använda en enkel grafisk affärsmodell kan SMF lättare kommunicera sin strategi både internt och extern vilket kan förenkla implementeringen av förändrad strategi.

ABSTRACT

TITLE	A Focus on Change – How the Business Model Can Help SME to Change its Strategy
SEMINAR DATE	May 26th, 2014
COURSE	Master Thesis in Business Administration, FEKN90, 30 University Credit Points (30 ECTS)
AUTHORS	Marcus Högman & Andreas Samuelsson Ottgård
SUPERVISOR	Ola Mattisson
KEY WORDS	Business Models, Strategic Change, SME
PURPOSE	The purpose of this study is to describe and analyze conditions SMEs face to use the business model to communicate and implement strategic change. We wish to compare these factors to the current literature on business models and explain differences between SME and bigger companies conditions.
METHODOLOGY	The purpose has been examined through a qualitative study. A case study has been conducted on one company meeting our criteria. To strengthen our finding a benchmark has been made through an interview with a consultant with great experience and knowledge on the area.
THEORETICAL PERSPECTIVE	Theories on strategy, strategic change and business models, along with studies in these areas specifically regarding SMEs, have been examined to create a theoretical framework for our study.
EMPIRICAL FOUNDATION	Primary data was gathered through six semi-structured interview with the employees of Audio Pro. An interview with a consultant with broad practical experience was also conducted.
CONCLUSIONS	Based on our study we have observed that SMEs often work with strategy as a part of their daily routines, which leads to a more implicit strategy. This makes the strategy hard to describe and therefore impede strategic change. Through the use of a simple and graphical business model SME can improve the communication of strategic change both internally and externally.

FÖRORD

Vi skulle vilja inleda denna uppsats med att tacka först och främst Stefan Pantzar och övriga medarbetar på Audio Pro. Hade inte ni ställt upp med tid och engagemang för vårt arbete hade denna uppsats inte varit möjlig.

Ett stort tack riktas även till vår handledare Ola Mattisson för den vägledning och stöd han har bidragit under hela uppsatsens gång.

Vi vill även tacka Anders Dellson för hans berikande insikter som hjälpt oss att ytterligare förbättra denna studie.

Hallands Nation är också värda ett tack för uppbådande av studielokaler och kaffe under uppsatsprocessen.

Slutligen vill vi tacka våra familjer och vänner som stöttat oss under hela denna process och de övriga terminerna under vår utbildning.

Tack!

Marcus Högman

Andreas Samuelsson Ottgård

Lund, 16 maj 2014

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING.....	2
ABSTRACT.....	3
FÖRORD	4
INNEHÅLLSFÖRTECKNING.....	5
FIGURFÖRTECKNING.....	9
TABELLFÖRTECKNING.....	9
1. INTRODUKTION.....	10
1.1 Bakgrund.....	10
1.2 Problematisering.....	11
1.3 Syfte	14
1.4 Bidrag.....	15
1.5 Disposition	15
2. METOD	17
2.1 Forskningsansats.....	17
2.1.1 Ansats	17
2.1.2 Metod för undersökning.....	18
2.2 Val av teoretisk referensram	19
2.3 Val av empirisk metod.....	20
2.3.1 Undersökningsmetod och design	20
2.3.2 Det aktuella fallet.....	22
2.4 Insamling av empiriskt material	23
2.4.1 Datainsamling.....	23
2.4.2 Intervjumetod.....	23
2.4.3 Sekundärdata	25
2.5 Analys av empiri	25

2.6 Validitet och reliabilitet.....	26
2.6.1 Validitet	26
2.6.2 Reliabilitet och trovärdighet.....	27
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	28
3.1 Strategi.....	28
3.1.1 Definition och funktion.....	28
3.1.2 Strategisk teori och dess sammanhang.....	29
3.1.3 Strategi och SMF	30
3.2 Strategisk förändring.....	30
3.2.1 Vad strategisk förändring innebär.....	30
3.2.2 När och varför strategisk förändring sker	31
3.2.3 Inkrementell förändringsprocess	32
3.2.4 Strategisk förändring och SMF.....	33
3.3 Affärsmodellen	34
3.3.1 Affärsmodell definierat.....	34
3.3.2 Användning av begreppet	36
3.3.3 Användning av affärsmodeller	38
3.3.4 Verkygets beståndsdelar.....	39
3.4 Begreppsapparat för studien.....	41
4. AUDIO PRO.....	43
4.1 Företaget	43
4.1.1 Audio Pros verksamhet	43
4.1.2 Audio Pros medarbetare.....	44
4.2 Förändring i företaget.....	45
4.2.1 Förändring av produktstrategi.....	45
4.2.2 Organisationsförändring.....	46
4.2.3 Samarbetspartners	47
4.2.4 Senaste årens resultat	47

5. ANALYS AV EMPIRIN.....	49
5.1 Audio Pro och strategi.....	49
5.1.1 Strategiarbete i företaget.....	49
5.1.2 Det dagliga strategiarbetet.....	50
5.1.3 Begreppsanvändning inom organisationen.....	52
5.2 Strategisk förändring i Audio Pro.....	54
5.2.1 Syn på förändring.....	54
5.2.2 Krafterna bakom den strategiska förändringen.....	56
5.2.3 Benägenhet att förändra.....	57
5.2.4 Förändringsprocessen och dess inkrementella natur.....	59
5.3 Koppling till affärsmodellen.....	62
5.3.1 Förståelse och medvetenhet kring affärsmodellen.....	62
5.3.2 Affärsmodellen vid inkrementell förändring.....	64
5.3.3 Val som påverkat affärsmodellen.....	64
5.4 Benchmarking av studiens analys.....	67
5.4.1 Strategi.....	67
5.4.2 Strategisk förändring.....	68
5.4.3 Begreppsförståelse.....	68
5.4.4 Affärsmodell.....	68
6. DISKUSSION.....	70
6.1. Hur SMF arbetar med strategi och förändring.....	70
6.1.1 Begreppsanvändning.....	70
6.1.2 Strategi och förändring.....	71
6.1.3 Förändring och flexibilitet.....	72
6.2. Användning av affärsmodell.....	74
6.2.1 Affärsmodell för att skapa värde.....	74
6.2.2 Affärsmodell för att bättre kommunicera förändringar.....	75
7. SLUTSATS.....	77

7.1 Slutsats.....	77
7.2 Kritisk reflektion.....	79
7.3 Förslag till vidare forskning.....	79
LITTERATURFÖRTECKNING.....	81
Böcker.....	81
Vetenskapliga artiklar.....	82
Akademiska tidsskrifter.....	84
Övriga källor.....	84
Bilagor.....	86
Bilaga 1. Artikel.....	86

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1	Mönster i en strategisk utvecklingsprocess.	s. 33
Figur 2	Förenklad variant av Ryan Airs affärsmodell.	s. 41
Figur 3	Omsättning och resultat senaste tio åren.	s. 48
Figur 4	Rörelseresultat senaste tio åren.	s. 48
Figur 5	Mönster i en strategisk utvecklingsprocess.	s. 60
Figur 6	Illustration av Audio Pros inkrementella förändringsprocess.	s. 62
Figur 7	Illustration av Audio Pros inkrementella förändringsmönster.	s. 73

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1	Ett antal utvalda val och konsekvenser hos Ryan Air.	s. 40
Tabell 2	Finansiella resultat senaste tio åren.	s. 47

1. INTRODUKTION

1.1 Bakgrund

Mycket av det senaste decenniets forskning om strategi har fokuserat på hur världen blir mer globaliserad och utvecklas snabbare, vilket kräver större medvetenhet om omvärlden från organisationers sida (Hamel & Välikangas, 2003; Deimler & Reeves, 2011; Kotter, 2012; McGrath, 2013). Det handlar inte främst om teorier för att tjäna mer pengar utan för att möjliggöra en överlevnad på lång sikt samtidigt som företaget skapar värde för sina ägare, men även andra intressenter så som anställda och samhället. Den snabba utvecklingen i omvärlden medför ett större behov hos företag för att kunna hantera förändring (Hamel & Välikangas, 2003). Quinn (1980) framhäver också att det är vanligt att företag inte förändras på ett strukturerat och analyserat sätt, som planeringslitteratur ofta beskriver, utan att förändringar sker på ett inkrementellt sätt, det vill säga löpande och gradvis med tiden. Företag märker att det med tiden kan bli svårt att skapa värde för sina intressenter eftersom omvärlden förändras i en annan riktning än företaget (Johnson, 1992). Företag upptäcker i den situationen att det är svårt att avgöra när en större förändring bör ske men också hur den ska ske för att möjliggöra långsiktigt värdeskapande och överlevnad (Johnson et al, 2008).

Den strategiska teorin erbjuder idag flera möjliga sätt för företag att hantera strategi och strategisk förändring, baserat på olika variabler och varierande situationer (ex. Hamel & Välikangas, 2003 och Johnson et al, 2008). Ett mer och mer använt hjälpmedel i hantering av strategi och förändring av sådan är affärsmodellen. Den ska förklara hur ett företag skapar värde genom att belysa företagets logik och hur verksamheten hänger samman (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Zott et al, 2011). Att effektivt kunna använda affärsmodellen som ett hjälpmedel förenklas enligt litteraturen genom att företag tar fram en explicit och nedtecknad version av sin affärsmodell (Richardson, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Genom att använda något av de deskriptiva och analytiska verktyg som finns tillgängliga för att nedteckna ett företags affärsmodell underlättas processen att ta fram företagets affärsmodell (ex. Casadesus-Masanell & Ricart, 2010 och Osterwalder et al, 2010). Bilden över affärsmodellen som affärsmodellens verktyget visar kan sedan användas som ett hjälpmedel för att arbeta med strategiska frågor genom att

förklara var och hur företaget skapar värde i nuläget (Richardsson, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Teorin beskriver i många aspekter ett inbördes samband mellan strategi och affärsmodeller (Zott et al, 2011). Det har lagts fram idéer dels om hur den kan tydliggöra den befintliga strategin (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), dels för att hjälpa företag att svara på när förändring av strategin behövs och var det behövs (Johnson et al, 2008), men även som hjälpmedel för att implementera strategi (Richardson, 2008). Samtidigt kan det vara svårt att tydliggöra affärsmodellen internt i organisationen, då verktyg för att belysa affärsmodellen har beskrivits på flertalet olika sätt i tidigare forskning, vilket även medför att den kan användas på flera olika sätt (Zott et al, 2011). Arend (2013) belyser att det även finns en viss brist på empirisk data som understödjer hur man ska använda affärsmodellen som ett hjälpmedel givet dels olika förutsättningar och dels olika situationer.

1.2 Problematisering

En strategisk förändring kan genomföras av en mängd olika anledningar, med en mängd olika mål samt på många olika sätt. Strategi handlar om att göra företaget konkurrenskraftigt, att skaffa sig konkurrensfördelar, och att möjliggöra överlevnad på lång sikt (Barney, 1991). I den meningen kan man använda strategisk förändring för att nå positioner där företaget är konkurrenskraftigt som medför att det kan fortsätta vara lönsamt och skapa värde för att därmed möjliggöra långsiktighet i företaget (Van de Ven & Poole, 1995; Zajac et al, 2000). Strategiska förändringar genomförs ofta till följd av förändringar i omvärlden kring företaget (Ginsberg, 1988). Omvärldsförändringarna kan medföra att företagets strategi inte längre är anpassad för att effektivt skapa värde, att de får en dålig strategisk matchning med omvärlden (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). Om företag förändras löpande, gradvis och utan underbyggande analyser, som Quinn (1980) beskriver att fallet ofta är, kan det över tid vara svårt att bibehålla en position som möjliggör värdeskapande för långsiktig överlevnad men samtidigt problematiskt att inse det.

Ett under senare år mer diskuterat område som berör företags utveckling och förändring av sin verksamhet är affärsmodeller (Johnson et al, 2008; Zott et al, 2011). Affärsmodellen beskrivs som ett deskriptivt hjälpmedel för att enklare omsätta framtagna strategier till faktiskt värdeskapande (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Utifrån behovet av att bättre och oftare hantera förändringar, som den föränderliga världen idag skapar, kan affärsmodellen användas för att bättre genomföra och befästa strategiska sådana. Det kan ibland vara svårt att skilja mellan affärsmodell och strategi eftersom de i stabila tider till stor del sammanfaller (Casadesus-Masanell

& Ricart, 2010). En viktig skillnad är dock att strategin behöver ta hänsyn till olika möjliga framtida scenarion för att företag ska vara förberedda på dessa. Vid en strategisk förändring i ett företag blir skillnaden uppenbar eftersom om en identifierad och tydliggjord affärsmodell inte också anpassas kommer denna inte längre spegla strategin i företaget. Den tidigare tydliggjorda affärsmodellen förklarar i den situationen (helt eller delvis) inte längre företagets logik, hur det ska skapa värde för sina intressenter och därmed möjliggöra fördelar i förhållande till konkurrenter (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Genom att ledning och styrelse är medvetna om strategin de har samt hur den i dagsläget avspeglas i affärsmodellen kan de förstå strategiska förändringars implikation på affärsmodellen och hur de då behöver jobba med den (Richardson, 2008) för att i nästa steg skapa förståelse för företagets verksamhet både internt och externt (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Zott et al, 2011). Affärsmodellen kan användas som ett hjälpmedel för att hantera flertalet av de viktiga frågor som den strategiska teorins olika grenar menar på är viktiga för att lyckosamt konkurrera (Amit & Zott, 2001), då den integrerar dessa för att på ett enhetligt sätt presentera det grundläggande värdet företaget ämnar skapa. Samtidigt kan den förklara de detaljer som är viktiga för att lyckas skapa värde, vilket kan involvera erbjudandet, kunderna, viktiga resurser, viktiga relationer och andra mer precisa val.

En viss brist i den tillgängliga forskningen kring affärsmodeller idag är dess fokus på de stora företagen, och i en stor del av fallen just de största och multinationella företagen. De empiriska resultaten som finns baseras på observationer gjorda på stora företag och undersökningar har gjorts hos dessa för att ta fram enkla och bra affärsmodellverktyg för att kunna tydliggöra en explicit affärsmodell. De mindre företagen har inte getts samma utrymme i forskningen om hur de kan uttrycka sin affärsmodell eller göra den förstådd inom organisationen, trots att de svarar för en stor del av näringslivet. Mindre företag kan benämnas som "små och medelstora företag" (SMF) och definieras av Europeiska Kommissionen (2003) som alla företag med mindre än 250 anställda, eller med en omsättning per år på maximalt 50 miljoner euro, eller med en balansomslutning som överstiger 43 miljoner euro. De företag som inte finns inom dessa ramar ses alltså som stora företag. De företag som omfattas av SMF-definitionen utgör en absolut majoritet av alla företag i Sverige och är även de företag som ackumulerat har flest anställda (SCB, 2008). De bidrar samtidigt mer till Sveriges BNP än vad de större företagen inom näringslivet gör. Detta är inte ett fenomen som är exklusivt för Sverige, utan statistiken är till stor del talande för större delen av EU (Europeiska Kommissionen, 2013). SMF är alltså överrepresenterad inom den privata sektorn, både i Sverige och utomlands, men upptar inte samma utrymme inom den akademiska forskningen som de större företagen. Det är därför

relevant att fråga sig om teorier och modeller baserade på de stora företagen även kan förklara fenomen i SMF och appliceras på deras situation. Att vara konkurrenskraftiga och överleva långsiktigt ligger även i deras intresse, precis som det gör för de stora företagen, och då de genererar en sådan stor del av Sveriges BNP är det rimligt att anta att det även ligger i samhällets intresse att dessa företag fortsätter att skapa värde, generera produkter och bidra till samhället. Här frågar vi oss alltså om affärsmodellen och de verktyg litteraturen presenterat för att skapa explicita affärsmodeller är applicerbara på SMF.

För företag som faller inom SMF-definitionen finns det skillnader i hur de generellt arbetar med strategi gentemot hur man arbetar med strategi inom större företag. Först och främst har det konstaterats att mindre företag har tillgång till mindre resurser än större företag (Karagozoglu och Lindell, 1998), vilket även är intuitivt då de har färre anställda och lägre omsättning. Den mer begränsade åtkomsten till resurser hänrör inte enbart mer materiella och finansiella resurser utan även humankapital (även om det inte är lika givet). Dessa delar har enligt Karagozoglu och Lindell (1998) lett till att mindre företag har en mindre utvecklad administration och att denna konsekvens i samband med de mer begränsade resurserna leder till mindre mängd arbete med strategi relativt till större företag. Även Gibson och Cassar (2002) påpekar att det generellt sett ägnas mindre tid åt strategiskt arbete i SMF än i större företag, samtidigt som det finns ett positivt samband mellan strategisk planering och finansiella resultat i just SMF (Schwenk & Shrader, 1993; Lyles et al, 1993). SMF är alltså inte enbart en intressant grupp att undersöka i och med deras stora andel av sysselsättningen samt BNP, utan det är troligt att de har andra förutsättningar för både strategisk förändring och användande av affärsmodell som ett hjälpmedel då de arbetar mindre och under olikartade förutsättningar med strategi än stora företag. Det är samtidigt viktigt att se hur de faktiskt arbetar med förändring och det inkrementella perspektivet ifrågasätter här den bild litteraturen ofta målar upp och menar att företag förändras successivt (Quinn, 1980; Johnson, 1992), vilket liknar sättet litteratur om SMF beskriver deras arbetssätt.

Det är alltså inte givet att SMF har samma förutsättningar att nyttja dessa verktyg för att lyfta fram affärsmodellen, vilket är nödvändigt för att kunna använda den som strategiskt hjälpmedel. Det grundar sig i att tidigare forskning om affärsmodeller inte behandlat företag inom klassificeringen SMF, utan främst stora multinationella företag, och att det därför inte undersökts i SMF:s förutsättningar för att använda befintliga affärsmodellsverktyg eller affärsmodellen i sig. SMF:s förutsättningar för att utföra strategisk planering och den grad de arbetar med strategi är

konstaterat annorlunda än större företags, vilket vidare väcker frågan om att den tidigare litteraturen inte är fullt applicerbar på SMF. Det är dock inte givet att just dessa förutsättningar även påverkar användandet av affärsmodellen, samt om det finns andra förutsättningar som har stor påverkan på det. Vi anser att det är ett viktigt område att forska om eftersom SMF är en mycket betydelsefull del av vårt samhälle och att det då är viktigt att SMF kan genomföra strategiska förändringar för att kunna skapa värde och överleva även på längre sikt, och på så sätt fortsätta att bidra till flertalet av deras intressenter.

För att gå vidare med den funna kunskapslucka behöver vi först och främst beskriva hur litteraturen idag behandlar ett antal teoretiska områden. Dessa kommer fokusera på strategi för SMF, teorin kring strategisk förändring och hur affärsmodellen har behandlats i litteraturen. Vidare är det värdefullt att identifiera vilka förutsättningar som faktiskt påverkar SMF:s möjlighet att ta fram och nyttja affärsmodellen som ett hjälpmedel för att driva och kommunicera strategisk förändring.

Undersökningen kommer utgå från ett antal problemområden för att skapa ett bidrag till den funna kunskapsluckan. Det kommer att omfatta;

- Hur SMF arbetar med strategi, strategisk förändring och affärsmodeller. Detta för att möjliggöra identifikation av förutsättningar som finns och om de är relevanta för användande av affärsmodellsverktyg.
- Hur de identifierade förutsättningar skiljer sig från litteraturens syn på arbete inom de ovan nämnda områdena.
- Hur ett SMF kan använda affärsmodellen som ett hjälpmedel för att kommunicera och driva strategisk förändring.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera SMF:s förutsättningar för att använda affärsmodellen som hjälpmedel för att kommunicera och driva strategisk förändring. Vi vill kontrastera dessa mot den befintliga forskningen om affärsmodeller och se om det finns skillnader för SMF i förutsättningarna för tydliggörande av affärsmodellen och användande av denna.

1.4 Bidrag

Denna studie avser bidra med en ökad förståelse för hur SMF kan tydliggöra sin affärsmodell och vilka förutsättningar de har för att lyckas med detta. Upptäckta förutsättningar kommer att analyseras för att skapa insikt i hur de påverkar och hur de kan hanteras för att möjliggöra en explicit affärsmodell som kan bidra i arbetet med strategi och strategisk förändring. Genom att undersöka hur SMF arbetar med strategi och förändring av denna inom organisationen avser studien bidra med kunskap om hur mindre företag kan nyttja affärsmodellen i sig som värdeskapande och effektiviserande hjälpmedel när de driver och implementerar strategisk förändring.

1.5 Disposition

Vi kommer här att kort redogöra för uppsatsen disposition för att ge en överblick över dess kapitel och vad de omfattar.

Kapitel 2. Metod

Detta kapitel i uppsatsen avser beskriva hur vi i vår studie har valt att behandla vårt syfte för att kunna uppnå det. Vi har för avsikt att ingående beskriva vår uppsatsprocess för att möjliggöra förståelse för vilka ansatser och tillvägagångssätt som använts.

Kapitel 3. Teoretisk Referensram

I det tredje kapitlet kommer vi presentera ett ramverk utifrån den studerade litteraturen. Det kommer överskådligt behandla den strategiska teorin och därefter beskriva strategisk förändring. Vidare kommer området affärsmodeller att beskrivas. Vi kommer dels presentera vad en affärsmodell innebär och hur den idag diskuteras inom den strategiska forskningen, och dels kommer vi beskriva hur den mer specifikt kan användas som verktyg vid strategisk förändring. Alla delar ska beskriva hur storleksaspekten påverkar förutsättningarna och den forskning som bearbetat just SMF inom områden presenteras.

Kapitel 4. Audio Pro

I detta kapitel ger vi en fördjupad presentation av vårt valda fallföretag, Audio Pro. Detta för att skapa en djupare förståelse hos

läsaren om hur företaget faktiskt ser ut och hur det arbetar för att skapa värde. Vi beskriver även hur de förändringar företaget genomfört har gått till under de senare åren för att ge en god grund att stå på inför analysen av förändringen.

Kapitel 5. Analys av empiri

Vi kommer i detta kapitel presentera det empiriska material vi har funnit i vår kvalitativa undersökning. Empiri som är relevant för syftet med denna studie kommer att beskrivas utifrån de genomförda intervjuerna. Vi kommer parallellt att analysera det empiriska materialet utifrån de teorier och verktyg vi presenterat och redogjort för i vårt teoretiska ramverk. Vi kommer även redogöra för samband som finns att uttyda samt data som motsätter sig de teorier och modeller vi har behandlat.

Kapitel 6. Diskussion

I detta kapital diskuteras analysen av vår fallstudie mot det teoretiska ramverk vi har presenterat i kapitel tre. Utifrån detta kommer uppsatsens frågeställning att besvaras.

Kapitel 7. Slutsats

I det sista kapitlet för uppsatsen kommer vi presentera studiens slutsatser, reflektera kritiskt kring studien samt ge förslag på vidare forskning baserat på det vi funnit.

2. METOD

Detta kapitel i uppsatsen beskriver hur vi i vår studie har valt att behandla vårt syfte för att kunna uppnå det på ett lämpligt sätt. Vi har för avsikt att ingående beskriva vår uppsatsprocess för att möjliggöra förståelse för vilka ansatser och tillvägagångssätt som använts.

2.1 Forskningsansats

2.1.1 Ansats

Målet med denna uppsats är att beskriva och analysera SMF:s förutsättningar för att använda affärsmodellen som verktyg för att kommunicera och driva strategisk förändring. Detta för att vidare analysera potentiella skillnader mellan större och mindre företag gällande förutsättningar för att använda affärsmodellsverktyg, verktyg för att åskådliggöra och tydliggöra en affärsmodell. Då undersökningen fokuserar på frågor gällande *hur*, hur förutsättningarna skiljer sig mellan SMF och stora företag och om SMF kan påverka eller hantera dessa för att bättre kunna ta fram och därefter använda affärsmodellen, har vi valt att anta en mer induktiv ansats. Vidare stärks valet av att det inte är självklart vilka förutsättningarna är, och vilka som faktiskt är relevanta i denna studie.

Induktion är en forskningsstrategi där observationer och resultatet från studien leder fram till att teori skapas (Bryman & Bell, 2005:25). Samtidigt som det är viktigt att särskilja metoden från andra är det svårt att ha en ren induktiv forskningsstrategi (Bryman & Bell, 2005:25). Då utgångspunkten i studien fokuserar mycket på den tillgängliga forskningen kring affärsmodeller är det relevant att ha en klar bild över hur verktyget och teorin bakom den ser ut och beskriver fenomenet, för att på lämpligt sätt kunna jämföra med situationen i ett SMF. En mer lämplig benämning på vår ansats är då en abduktiv metod, vilket innebär att forskaren rör sig mellan tidigare teori och insamlad empiri under studien och då baserar sina slutsatser på empiriskt material men även tidigare teori (Alvesson & Sköldberg, 2000:17). Det är alltså inte en ren induktiv forskningsmetod vi ämnar arbeta efter, varpå den abduktiva metoden kan anses tydligare beskriva vårt arbetssätt. Det är svårt att helt utesluta andra metoder vid sin undersökning och vi

har under denna uppsatsprocess utifrån vår tidiga observation skaffat oss en teoretisk grund som vår undersökning därmed vilar på, vilket beskrivs väl av den abduktiva metoden.

Deduktiv metod är annars ett alternativt sätt att utföra sin analys genom och det innebär att man utifrån tidigare teori formulerar relevanta hypoteser som sedan undersöks och bekräftas eller förkastas (Bryman & Bell, 2005:23). Vi har dock inte valt att formulera några hypoteser och målet är att utifrån vår empiriska undersökning tillsammans med tidigare teori bidra till områden inom den befintliga teorin som inte tidigare är undersökta. Vår studie ligger därför närmare den induktiva strategin än den deduktiva. Enligt Bryman och Bell (2005:25) går det inte alltid att dra klara linjer mellan vad som är induktion och deduktion i en studie, vilket även alltså är fallet i vår studie. Man ska därför inte heller se forskningsstrategin i en studie alltför strängt utan mer som tendenser som påverkar studien. Utifrån detta anser vi att den abduktiva forskningsstrategi som ligger nära en induktiv strategi bäst beskriver studiens ansats och det är denna metod som används.

2.1.2 Metod för undersökning

När man undersöker fenomen där man inte tydligt kan identifiera de påverkande eller viktigaste förutsättningarna är kvalitativ metod ett lämpligt tillvägagångssätt, där man istället fokuserar på undersöka om de finns och var, samt hur de fungerar (Ahrne & Svensson, 2011:12). Detta eftersom den kvalitativa metoden öppnar större möjligheter att undersöka mer oklara situationer och på ett annat sätt leta och analysera möjliga variabler och fenomen än inom den kvantitativa metoden. Den kvantitativa metoden är lämpligare att använda när frågorna som undersökningen vill svara på kan mätas numeriskt (Björklund & Paulsson, 2003:63). Om syftet och frågeställningarna hade rört förutsättningar kring affärsmodellen och strategisk förändring som varit enklare att kvantifiera hade en kvantitativ metod varit att föredra men som vi har valt att formulera syftet anser vi att en kvantitativ metod inte är lämplig för att besvara problematiken i den här studien. Att forskningsstrategin som antas i studien ligger närmare induktion än deduktion stödjer även valet av att göra en kvalitativ studie då valen induktion och kvalitativ studie passar varandra väl (Bryman & Bell, 2005:40).

Det är till stor del en fråga som undersöker hur påverkan sker och vilket samband upptäckta förutsättningar har med strategisk förändring i SMF. Då frågan grundar sig i ett mer eller mindre okänt fenomen som har identifierats i praktiken har vi valt att utgå från en kvalitativ metod vid undersökning av denna. Kvalitativa studier är inte mätbara på det sätt kvantitativa är, men

möjliggör undersökningar av sådant som är mer oklart och ej fullt förstått vilket kräver insikt i personers individuella syn på verkligheten (Bryman & Bell, 2013:50). Vid en kvalitativ undersökning ges möjlighet att djupstudera något inom ett smalare utvalt segment (Bryman & Bell, 2005:40). En kvantitativ metod hade kunnat tänkas användas om frågeställningen hade rört förutsättningar kring affärsmodell och strategisk förändring som varit enklare att kvantifiera, vilket har visats att förutsättningarna i denna studien inte är.

2.2 Val av teoretisk referensram

Teorin inom affärsmodellsområdet har utvecklats starkt de senaste åren, men är fortfarande ett område med flera spår som skiljer sig betydligt från varandra (Zott et al, 2011). Affärsmodellen har en tydlig förankring i den strategiska teorin (Amit & Zott, 2001; Hedman & Kalling, 2003) som vi därför valt att grunda vår teoretiska referensram på. Den strategiska teorin vi utgår ifrån fokuserar främst på värdeskapande för att möjliggöra överlevnad på längre sikt för företag. Utöver att den skapar en grund för varifrån affärsmodellsforskningen växt fram fungerar det även som en introduktion till teoriområdet strategisk förändring som är det andra stora teoriområdet, utöver affärsmodellen, som vårt syfte och därtill hörande frågeställningar är starkt förankrade i.

Inom området strategisk förändring har vi valt att främst fokusera på när och hur en strategisk förändring sker samt begreppet inkrementell förändring. Inkrementell förändring valdes på grund av den starka kopplingen det förändringsperspektivet tros ha till SMF. Vi har i vår litteraturstudie märkt att det ofta finns en motvilja till att genomföra större strategiska förändringar inom SMF (ex. Brunninge et al, 2007) vilket bör medföra att en inkrementell förändringsprocess är vanlig hos SMF. Området strategisk förändring fungerar även som en avgränsning för affärsmodellsområdet. Eftersom affärsmodellen definierats på relativt olika sätt av forskare som studerat området var det viktigt att välja en definition som vi dels anser på ett bra sätt förklara verktygets funktion och mål och dels väl kan användas för just strategisk förändring och SMF. Vi har valt att utgå från Casadesus-Masanell och Ricarts (2010) definition av affärsmodellen därför att denna har en tydlig koppling till realiserad strategi i företag och är bred i jämförelse med många andra definitioner.

För vår litteraturstudie har vi primärt utgått från artiklar publicerade i akademiska tidskrifter. Detta eftersom vi här har funnit studier skrivna av respekterade forskare och som är granskade av kollegor inom området. Zott et al (2011) publicerade en litteraturöversikt kring begreppet

affärsmodell vilket har varit en starkt bidragande artikel för att vidare hitta relevant litteratur samt forskare som publicerat mycket om just detta ämne. För att sökområdet inte skulle bli för stort och inkludera för många aspekter har vi valt att fokusera på artiklar om affärsmodellen som främst handlar om strategisk frågor, ett område som Zott et al (2011) gett förslag till och presenterat relevanta artiklar inom. Mycket annan forskning om affärsmodellen har behandlat innovation i affärsmodeller samt affärsmodeller som verktyg för specifikt e-handel. Affärsmodeller för e-handelsföretag behandlar inte ämnet på det generella sätt som vi anser är nödvändigt för att applicera det på företag som inte sysslar med e-handel. Vi har därför valt att inte fördjupa oss inom den delen av affärsmodellsrelaterade artiklar. Utöver akademiska artiklar har kursböcker och annan akademisk litteratur som berör affärsmodellen och strategisk förändring undersökts för att bredda litteraturöversikten. Vi har också valt att löpande koppla vår teoretiska referensram till relevant forskning om SMF som vi funnit i vår litteraturstudie.

2.3 Val av empirisk metod

2.3.1 Undersökningsmetod och design

Undersökningsmetodiken i uppsatsen är utformad som en kvalitativ fallstudie. I Yins (1989:23) definition av fallstudier som undersökningsmetod framhävs en fallstudie som ett sätt att kvalitativt undersöka en företeelse i dess naturliga miljö där gränsen mellan företeelsen och miljön inte är givna. Yin (2009:4) hävdar att en fallstudie är en bra metod när forskningsfrågorna syftar till att svara på *hur* eller *varför* ett socialt fenomen fungerar. Enligt Backman (2008:55) är fallstudier lämpliga när studieobjektet i studien är mycket komplexa och behöver uttömmande beskrivningar. I uppsatsen är studieobjektet förutsättningarna att dra nytta av affärsmodellen och detta får anses vara ett komplext och svårförståeligt objekt då det består av flertalet individer, deras relationer till varandra och till omvärlden samt att forskningsfrågan rör att besvara "hur-frågor" kring sociala fenomen. Vi ser det därför som nödvändigt att djupstudera ett forskningsobjekt för att kunna besvara våra forskningsfrågor.

För vår undersökning vill vi alltså undersöka ett fall som består av ett företag där en påtaglig strategisk förändring har skett under de senaste åren eller fortfarande är pågående. Företaget behöver dessutom falla inom klassificeringen SMF. Det behöver alltså ha färre än 250 anställda och inte ha en omsättning som är större än 50 miljoner euro eller en balansomsättning som överstiger 43 miljoner euro (Europeiska Kommissionen, 2003). För att tydliggöra skärmlinjen

mellan SMF och stora företag anser vi att det är önskvärt att företaget inte ligger för nära gränserna, för att tydligare separera dem från de större motsvarigheterna. Det är lämpligt att den strategiska förändringen på ett överskådligt sätt går att tydliggöra för att kunna argumentera för fallets relevans. De individer som deltar i undersökningen bör samtidigt ha varit anställda under en längre period och åtminstone under de åren då förändringen skett för att kunna ge data som är relevant för syftet.

Väljer vi ett företag som är mindre är det troligt att förutsättningarna visar sig på ett starkare sätt, än om vi skulle välja en större motsvarighet även inom gränserna för SMF. Vi inser dock att det här finns en risk att det valda företaget är unikt, både gällande arbetssätt och syn på frågorna vi studerar men även gällande deras förutsättningar inom den marknad de agerar på, vilken kan innebära att resultatet inte är gällande för majoriteten av SMF. Denna risk kan ha ett negativt samband med möjligheten att förutsättningarna är tydligare och starkare desto mindre fallföretaget är, och gör det till en bedömningsfråga som är viktig att behandla och diskutera noggrant. Vi har tillslut valt att premiera möjligheten att hitta tydligare resultat över risken att fallet inte är generaliserbart, och därmed valt ett mindre alternativ.

Den ursprungliga tanken var att undersöka mer än ett fall, och därmed kunna jämföra två fallstudier. Detta dels för jämföra olikheter och analysera varför det skiljer sig, men även för att tydligare stärka våra upptäckter och slutsatser från studien. Vi har funnit ett antal företag som passat in på våra kriterier och det har även funnits intresse från ett fåtal att delta i undersökningen. Tyvärr har tidsbristen hos företagen tidigare i uppsatsfasen, och senare tidsbrist från vår del, inneburit att detta inte har varit möjligt. Det har visat sig svårt att hitta företag som har en viss historik och som genomgått strategisk förändring och vi diskuterade därför om mer nystartade företag skulle vara alternativ som studieobjekt. Vi ansåg dock att dessa inte på ett bra sätt skulle representera vår undersökning kring strategisk förändring och valde därför att inte inkludera ett sådant företag i vår studie. Ett nystartat företag har inte på samma sätt haft en tidigare affärsmodell och lönsam, stabil period och ställs därför inte inför samma utmaningar som ett väletablerat företag görs.

Som ett alternativ har vi istället valt att genomföra en intervju med en individ med stor erfarenhet av strategiformulering och småföretagande. Genom denna intervju jämför vi våra resultat från undersökningen i fallföretaget med hur den sakkunnige individen, utifrån sina erfarenheter, anser att det generellt ser ut i andra SMF för att på det här sättet öka generaliserbarheten i studien.

Intervjun skedde med Anders Dellson, VD på Teknopol, som arbetar med affärsrådgivning åt små företag. Hans långa erfarenhet att hjälpa mindre företag ansågs kunna ge goda insikter i det vi undersöker.

2.3.2 Det aktuella fallet

Fallföretaget vi kommer analysera är Audio Pro AB. Det grundades 1977 och deras kärnverksamhet har sedan dess varit att utveckla och sälja högtalare. De försöker att hålla sin organisation liten och effektiv och använder sig därför av mycket outsourcing. De använder sig av externa tillverkare, externa distributörer (med Sverige som undantag) samt externa återförsäljare. Företagets starkaste marknad är Skandinavien men de säljer även sina produkter i andra delar av världen. Företaget har i dagsläget 7 anställda och har sina lokaler belägna i Helsingborg. Företaget ägs av bolagets VD och vice VD med ägarandelar på 95,5% respektive 4,5% (Audio Pro, 2014).

2008 var ett tufft år för bolaget då omsättningen sjönk drastiskt och nettomarginalen var negativ (Audio Pro, 2009). Ledningen fattade då ett beslut om att börja förändra företaget. De största förändringarna företaget gjorde under de kommande åren var att förändra sin produktlinje, att fokusera på färre och väl utvalda distributörer och återförsäljare samt att koncentrera verksamheten till ett kontor. Efter några år av förändring uppvisade de 2013 en stark ökning i både omsättning och nettomarginal.

Audio Pro är ett lämpligt fallföretag för vår studie därför att det genomgått en större strategisk förändring under de senaste åren. De stora förändringarna har skett i två omgångar sedan 2008, där den tidigare rörde produktstrategi, utveckling och målgrupp, medan den senare mer handlade om organisatoriska förändringar. Det är även ett företag som går under definitionen SMF med en omsättning på 60 miljoner kronor under 2013, balansomslutning på 27 miljoner kronor och har 8 anställda (Audio Pro, 2014). En mer detaljerad genomgång av företaget och dess förändring presenteras i kapitel fyra.

Vi har valt att intervjua sex av de anställda på företaget. Då vårt fokus är att undersöka arbetet med strategi och hur de hanterar strategisk förändring har vi först och främst valt att göra intervjuer med ledningen, då det vanligen är de som arbetar med sådana frågor (Tricker, 2012). Dessa personer bör ha bäst insikt i strategiska förändringar som har skett och hur dessa har påverkat företagets affärsmodell och organisationen i övrigt. Individerna har dessutom varit med

under hela förändringsprocessen, vilket är viktigt för att undersöka vårt syfte. Utöver ledningen har personer inom produkthantering och utveckling intervjuats. En anledning till att intervjua dessa är att se hur personer som inte på ett lika direkt sätt är involverade i strategiformuleringen ser på strategin och de förändringar som har skett. Både överensstämmelse och variation i svaren från dessa personer ger djup till analysen. En av individerna blev dock anställd tidigt under året, och passade därmed inte på vår bild av lämpliga intervjuindivider, men vi valde att utföra en intervju med individen ändå. Vi ansåg att det ytterligare skulle fördjupa bilden av hur strategi hanteras och kommuniceras inom organisationen. Övriga individer hade däremot varit anställda under hela eller majoriteten av förändringsprocessen.

2.4 Insamling av empiriskt material

2.4.1 Datainsamling

Analysnivån i fallstudien ligger på organisationsnivå, alltså utgör fallföretaget analysenheten. Eftersom företaget består av sina individer ser vi det lämpligt att samla in data från så många individer som möjligt på företaget för att skapa en samlad bild av företaget utifrån studiens syfte. Huruvida alla individer på företaget är av intresse att inkludera i undersökningen skulle kunna diskuteras men vi anser att även de individer som inte är direkt inkluderade i strategiarbetet ändå påverkar detta genom valen de dagligen gör i sitt arbete och deras konsekvenser. Dessa val och deras konsekvenser formar företaget och dess strategi över tiden i enlighet med Quinns (1980) inkrementella synsätt på strategisk förändring.

Datainsamlingen kommer främst att ske genom semi-strukturerade intervjuer med individerna på fallföretaget. Anledningen till att intervjuerna just är semi-strukturerade är för att ge möjlighet för de intervjuade att utveckla sina svar och för oss intervjuare att kunna ställa relevanta uppföljningsfrågor utan att vara strikt styrda av våra manus (Bryman & Bell, 2005:363). Intervjuszvaren har efter medgivande från samtliga intervjuobjekt spelats in.

2.4.2 Intervjumetod

Det är av stort värde för uppsatsens relevans att intervjuerna för fallstudien går korrekt till och kan nyttjas på bästa sätt då dessa är våra enda primärkällor. När semi-strukturerade intervjuer genomförs är det av vikt att man har förberett sig väl genom att författa väl genomtänkta frågor som bildar stommen i intervjuerna. Vi har klassificerat våra intervjufrågor under ett antal

huvudområden, för att bättre länka samman frågorna och skapa relevans både mellan frågorna och de förväntade svaren. Dessa områden var baserade dels på de frågeställningar vi har och dels utifrån det teoretiska ramverk vi beskriver i nästa kapitel. Vårt manus för intervjuerna försöker i största möjliga mån minska risken att viktiga frågor eller områden missas eller bara delvis behandlas (Ahrne & Svensson, 2011:46).

Samtidigt som vi ville vara beredda på troliga svar från intervjuobjektens sida var vi måna om att inte styra samtalen för mycket och därmed leda personen in på svar vi eftersökt. Tanken var att de själva skulle reflektera över det de har upplevt för att få svar som ligger så nära verkligheten som möjligt. Givetvis är vi medvetna om att personers erfarenhet och åsikter påverkar hur de svarar på frågor, varpå svaren måste analyseras medvetet om att de kan vara vinklade eller sakna stöd bland andra, eller att de rent av skulle kunna vara lögnar. Med denna ansats såg vi att det fanns en stor risk att svaren kunde bli breda och behandla annat än det som är relevant för vår studie. Där var det viktigt att vi upptäckte när samtalet hamnar för långt utanför ämnet, och då kunde styra samtalet tillbaka till de områden vi ville diskutera. En positiv aspekt med denna metod är möjligheten att anpassa frågor och även frågors ordning allt eftersom under intervjuerna. Det möjliggör att man kan få en mer nyanserad bild av fenomenet (Ahrne & Svensson 2011:40). Man kan använda det personen säger och utifrån detta anpassa följdfrågor snarare än att använda ett strikt frågeformulär med följdfrågor. Det skapar utrymme för att gå djupare in på specifika delar som kan vara av intresse för fenomenet man studerar. Utifrån detta valde vi att inte förbereda de intervjuade mer än informera om vad vi skriver om samt att intervjun till största del skulle handla om strategi samt förändring av strategi inom organisationen.

Ett alternativ till vårt valda utförande av intervjuerna hade varit om de fått alla eller delar av frågorna i förväg och på så sätt kunna förbereda svar för dem. Detta skulle troligen effektivisera intervjuerna och sälla bort mindre relevanta svar redan i förväg. Däremot finns det en risk att svaren blir mer tillrättlagda och vinklade då de inte vill berätta visa aspekter, exempelvis sådant som får dem att framstå i dålig dager. Risken finns i den situationen att de inom organisationen diskuterar frågorna och konstruerar svar de tillsammans förberett eller att chefen utövar påtryckningar för att svaren ska vinklas på ett för denne eller företaget fördelaktigt sätt. Ett andra alternativ är att förbereda dem på områdena vi ämnar prata om. Det ger dem en chans att fundera över potentiella aspekter som kan vara intressanta att diskutera utan att riskera att svaren blir för tillrättlagda. Här kände vi däremot att det skulle vara tillräckligt att informera om de

stora dragen kring undersökningen, att information om ämnesområden inte hade påverkat förutsättningarna nämnvärt.

Valet av ljudinspelning under intervjuerna gav oss möjligheten att fokusera mer på dialogen och den intervjuade under intervjun eftersom vi då inte behövde anteckna i större utsträckning. Bryman och Bell (2005:370) hävdar vidare att det är bra att göra ljudinspelningar när en kvalitativ studie genomförs, detta eftersom det ofta krävs detaljerade analyser av datan från intervjuerna. Intervjuerna skedde på Audio Pros kontor, delvis då det förenklade de intervjuades deltagande i studien men även för att de till högsta möjliga grad skulle känna sig bekväma under intervjun. De fick vara i sin egen "hemmamiljö", vilket bör få dem att känna sig lugnare och i större kontroll över situationen, vilket ökar chansen för mer ärliga och djupgående svar (Bryman & Bell, 2005:368). En intervju kan upplevas som jobbig och påfrestande, än mer när intervjuerna är fler än den intervjuade, vilket var fallet då vi båda var närvarande vid alla intervjuer. Det var därför viktigt för oss att reducera risken för att sådant obehag eller press skulle uppstå.

2.4.3 Sekundärdata

För att få en bättre och djupare bild av vårt aktuella fall samt de strategiska förändringarnas innebörd och påverkan har vi utöver intervjuer samlat sekundärdata från fallet. Vi har bearbetat information från dels hemsida och återförsäljare gällande produkter, både nuvarande och äldre produktserier. Utöver det har företagets årsredovisningar för de senaste åren lästs och analyserats, då främst hur försäljningen har förändrats över åren. Den sekundära datan har använts för att kontrollera och ge tyngd åt de ståndpunkter vissa personer hos fallföretaget uttryckte gällande strategiska förändringar som har skett.

2.5 Analys av empiri

Efter att vi hade gjort intervjuerna valde vi att transkribera dem. Detta för att tydligt få fram och kunna analysera det de intervjuade hade sagt och minimera egna tolkningar och missuppfattningar vi kan ha ådragit oss under och efter själva intervjun tog plats. Vi är medvetna om att det är viktigt att transkriberingen går korrekt till så att intervjun inte förvanskas vid bearbetning. Efter transkriberingar av intervjuerna var genomförda har vi brutit ner datan genom att klassificera olika stycken eller meningar utefter teman och undergrupperingar. Dessa teman var dels de förutbestämda som användes för att strukturera upp intervjuerna och dels efter teman

vi känt av eller på något annat sätt uppfattat under intervjuerna som varit gemensamma för flera individer. De teman vi kom fram till har sedan använts för att sortera och strukturera upp de svar individerna har gett under intervjuerna för att sedan sammanställa och jämföra alla intervjuades svar som härrörde specifika teman. Vi anser att detta gjort att vi på ett genomarbetat sätt lärt känna materialet och förstått meningen av svaren på ett korrekt och nyanserat sätt. Vidare har detta möjliggjort en tydlig jämförelse av svar vi fått och skapat goda förutsättningar för en relevant analys av datan.

Citat som har använts som empiriskt material i denna uppsats är i flera fall inte presenterade ord för ord som de sades under intervjun, vilket är ett tillvägagångssätt som ibland kan vara fördelaktigt (Ahrne & Svensson, 2011:54). Det finns en skillnad mellan språk i skriven form och talspråk, både i hur man formulerar sig gällande ordval samt meningsuppbyggnad (Kvale, 1997). Förändringar eller tillägg har försökt göras i minsta möjliga mån och endast för att tydliggöra det den intervjuade vill få sagt, i skriftspråk. Främst handlade det om tillägg av prepositioner eller byte av talad form av ord till skriftlig språkform, varför vi anser att detta inte på något sätt förvrängt de intervjuades svar.

2.6 Validitet och reliabilitet

För att göra en studie som är både trovärdig och tillförlitlig är det viktigt att beskriva hur vi ser på denna uppsats reliabilitet och validitet. Vi beskriver nedan hur vi har hanterat problem kring detta och de relevanta val vi gjort som härrör dessa frågor.

2.6.1 Validitet

Ett viktigt begrepp att ta upp i vår metod är extern validitet. Det syftar på i vilken grad resultatet av undersökningen är representativt eller generaliserbar för andra fall. Enligt Bryman & Bell (2005:73) kan resultatet från en fallstudie omöjligt vara gällande för alla andra möjliga fall. För att skapa möjlighet för viss överförbarhet har vi grundligt beskrivit vårt fall och omständigheterna som syftet och frågeställningen rör för att skapa möjlighet för andra personer att i framtiden avgöra hur pass överförbara våra resultat är till andra fall. En annan åtgärd som har gjorts för att öka den externa validiteten i studien är intervjun som gjorts med, den inom forskningsämnet, sakkunnige individen. Målet i studien är inte att skapa total generaliserbarhet utan snarare att utifrån intensivstudie av fallföretaget presentera teoretiska idéer och bidrag som genom framtida

tillämpningar och vidare tester, exempelvis i form av en kvantitativa studier, kan skapa generaliserbarhet. Vårt fokus på ett fall gör att vi kunnat ta oss tiden att grundligt undersöka och analysera fallet för att kunna skapa ett bättre teoretiskt bidrag. Som Bryman och Bell (2005:73) beskriver kan valet att endast undersöka ett fall negativt påverka den externa validiteten men vi anser att den prioriteringen var nödvändig för att hinna komma fram till ett bidragande resultat. Den externa validiteten begränsas därmed till viss del till SMF med liknande storlek och situation som Audio Pro.

2.6.2 Reliabilitet och trovärdighet

Inom metodologilitteratur skiljs intern och extern reliabilitet åt. Intern reliabilitet handlar om att författarna till en studie ska komma överens om hur man ska tolka det man ser och hör (Bryman & Bell, 2005:306). Eftersom vi bara är två författare ser vi inte den interna reliabiliteten i studien som något problem utan är, tack vare ömsesidigt bearbetande av datan och diskussion kring den, överens om hur vi har tolkat intryck från våra semi-strukturerade intervjuer. Extern reliabilitet handlar om att forskningen ska gå att upprepas av någon annan (Bryman & Bell, 2005:306). Enligt Bryman och Bell (2005:306) är det ofta svårt att uppnå en god extern reliabilitet vid en kvalitativ studie på grund av reliabilitet ofta söker hög standardisering medan de kvalitativa semi-strukturerade intervjuerna vi utfört präglas av relativt låg grad av styrning och standardisering. Ahrne och Svensson (2011:26) använder istället begreppet trovärdighet, som de anser är ett bättre begrepp för att ta upp liknande problematik inom kvalitativ forskning. Ett sätt att uppnå en hög trovärdighet inom en kvalitativ studie är genom att sträva efter hög transparens i studien (Ahrne & Svensson, 2011:27). Transparensen försöker vi uppnå genom att ge tydliga beskrivningar av vår forskningsprocess för att på så sätt skapa förståelse hos läsare för våra metodval. Genom att skapa förståelse för våra metodval är förhoppningen att detta leder till att läsare uppfattar trovärdigheten i studien som högre.

3. TEORETISK REFERENSRAM

Teorikapitlet består av tre delar. Först kommer vi överskådligt att presentera grunderna i den strategiska teorin, utifrån vilket både strategisk förändring och affärsmodellen tar avstamp i. Därefter diskuteras strategisk förändring, där vi redogör för vad det innebär, när det sker och hur en strategisk förändring påverkar en organisation. Vidare kommer området affärsmodeller att beskrivas. Vi kommer dels presentera vad en affärsmodell innebär och hur den idag diskuteras inom den strategiska forskningen, och dels kommer vi beskriva hur den mer specifikt kan användas som hjälpmedel vid strategisk förändring. Där det finns forskning som bearbetat just SMF inom dessa områden kommer det att redogöras för.

3.1 Strategi

De två huvudsakliga nyckelbegreppen i vår studie är strategisk förändring samt affärsmodeller. För att bättre förstå vad strategisk förändring innebär och vad det grundar sig i är det relevant att förstå innebörden av strategi och vad det betyder för företag. Affärsmodellen beskriver hur verksamheten skapar värde och fungerar, vilket till stor del grundar sig i den strategiska teorin. Därför anser vi att det för båda begreppen är nödvändigt att ge en kortare bild av området strategi och vilka av dess delar som är relevanta för att beskriva strategisk förändring och affärsmodeller.

3.1.1 Definition och funktion

Företagsstrategi kan sägas vara en vetenskap om hur företag presterar. Den behandlar frågor så som varför vissa företag presterar bättre än andra och varför företags prestation förändras över tid. Chandler (1962) definierade strategi som:

“...the determination of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.” (1962:13)

I den meningen handlar strategi dels om att planera långsiktigt och bereda sig på framtida situationer och händelser som påverkar företaget. Strategin ska sätta de viktiga målen för

framtiden och ge en tydlig och strukturerad plan för hur man ska nå dit och överkomma potentiella hinder. Genom att ha en strategisk plan ska företaget skapa fördelar gentemot konkurrenterna för att möjliggöra överlevnad på lång sikt samt lyckas skapa värde. Vem värdet i sig ska skapas för beror dock på utgångspunkten, vilket varierar i olika företag. Många antar ägarperspektivet där värdet relaterar till dels vinst i företaget och aktievärdet (Friedman, 1962) men det ifrågasätts mer frekvent (Porter & Kramer, 2011) och den alternativa intressentteorin, där även samhället, anställda och kunder betydelse framhävs, antas allt oftare (Ghoshal, 2005; Porter & Kramer 2011).

3.1.2 Strategisk teori och dess sammanhang

Företags strategier är oftast starkt förknippade till det sammanhang organisationen har till den omgivning den befinner sig i. Strategin måste ta hänsyn till hur omgivningen ser ut och dels företagets sammanhang i den så som det ser ut, men även vilken roll man vill ha i förhållande till omgivningen. De sammanhang som är främst beskrivna och använda inom strategin rör den externa omgivningen (Porter, 1980, 2008) och den interna omgivningen (Barney, 1991). Teorin kring den externa omgivningen brukar kallas för *I/O* (industrial organization). För att lyckas skapa värde och vinst måste man analysera de externa parterna och deras möjliga påverkan på dels företaget och dels marknaden. Barney (1991) väljer i motsats till Porter att fokusera på den interna omgivningen och menar att det är de interna resurserna som är viktiga för att konkurrera på ett lyckosamt sätt. Hans teori kallas vanligen för det *resursbaserade synsättet* (RBV) på strategi. Liksom andra inflytelserika strategiteorier, exempelvis Porters (1980) ovan beskrivna I/O-ansats, ser RBV varaktiga fördelar gentemot konkurrenter som det centrala i vad en strategi vill uppnå och bibehålla (Barney, 1991). Enligt RBV är det effektivt utnyttjande av företagets interna resurser som står i centrum för att uppnå konkurrensfördelar. Resurser ses inte enbart som maskiner, teknologi, finansiella medel och andra fysiska ting utan finns även i form av människor och deras färdigheter, organisationella resurser och ett företags anseende och varumärke. Lägre kostnader eller högre kvalitet på varor och tjänster uppnås genom att inneha unika resurser som differentierar ett företag från konkurrenter.

För att ett företag ska ha en konkurrensfördel krävs att det är ensamt om att använda en viss strategi för värdeskapande (Barney, 1991). De interna resurser företag besitter kan i sig göra det möjligt för företag att uppnå och bibehålla en varaktig konkurrensfördel om de enligt Barney (1995) uppfyller vissa krav, vilka specificeras i det så kallade VRIO-ramverket. Barneys krav är att resursen ska vara värdefull, sällsynt, svår att imitera samt att företaget måste vara organiserat

så att det kan utnyttja resurserna. De två nämnda teorierna, I/O och RBV, utesluter inte varandra och det är idag generellt ansett att en kombination av flera teorier är viktigt för att skapa sig en välgrundad bild av sin situation och möjlighet att skapa värde (Amit & Zott, 2001).

3.1.3 Strategi och SMF

Ser vi på forskningen inom området SMF är strategi inte lika väl utforskat som forskning baserad på de större företagen. Vad som dock kan uppmärksammas är att det generellt sett är ett mindre antal personer som arbetar med strategi inom organisationen (Gibson & Cassar, 2002). Det tenderar att vara samma person eller personer som innehar rollen som ledning och styrelse (Nutek, 2004) och då det är dessa två grupper som ska stå för arbetet med strategi och formulering av denna (Hendry & Kiel, 2004; Tricker, 2012) är det i små organisationer få som ansvarar för detta arbete. Denna person, eller mindre grupp personer, har självfallet flertalet andra uppgifter inom organisationen som måste hanteras och denna stora arbetsbörda är en del av det resursfördelningsproblem många små företag brottas med (Karagozoglu & Lindell, 1998). Vad det leder till är att strategiformulering ofta prioriteras bort eller minskas till förmån för vad som uppfattas som mer brådskande. Ett problem med det är att om inte strategin kort och koncist kan förklaras av ledning och styrelse blir strategin ofta oförstådd eller felaktigt tolkad bland medarbetarna (Collis & Rukstad, 2008). Detta kan leda till att olika delar inom organisationen drar åt olika håll. Organisationen ges därmed inte heller tid eller möjlighet att bygga upp en administration så att den på ett effektivt sätt kan hantera dessa övergripande frågor mer kontinuerligt (Karagozoglu & Lindell, 1998).

3.2 Strategisk förändring

3.2.1 Vad strategisk förändring innebär

Strategisk förändring inom organisationer definierades av Rajagopalan och Spreitzer (1996) som skillnader i form eller kvalitet över tid i en organisations matchning med sin externa omgivning. En organisations matchning med den externa omgivningen kan definieras som det grundläggande mönstret av nuvarande och planerad resursanvändning och interaktion med omgivningen som indikerar hur organisationen kommer att uppnå sina mål (Hofer & Schendel, 1978:25). Hofer och Schendel (1978) beskriver att en förändring i denna matchning består av två delar som kan ses som interna respektive externa för en organisation. De interna förändringarna syftar på den valda strategins omfattning, resursanvändning, konkurrensfördelar och synergin dem emellan medan de

externa förändringarna syftar på förändringar i företagets omgivning (exempelvis förändringar i efterfrågan, konkurrens, teknik eller regelverk). Teorin kring *strategisk matchning* grundar sig i RBV och kan användas för att beskriva hur lämplig en strategi är för ett företag (Zajac et al, 2000). Chandler argumenterade redan 1962 för att en strategisk matchning är avgörande för att maximera värdeskapande i ett företag och målet med strategisk förändring är i grunden den samma som för strategi överlag, att möjliggöra långsiktig överlevnad skapa hållbara konkurrensfördelar.

3.2.2 När och varför strategisk förändring sker

Ansvaret för strategiskt arbete i företag ligger på både styrelsen och ledningsgruppen (Hendry & Kiel, 2004). Det är även dessa som beslutar om och initierar strategisk förändring. Liksom andra typer av organisationsförändringar sker enligt både Bigelow (1982) och Lundberg (1984) strategiska förändringar när krafterna för att genomföra förändringen är större än motståndet mot förändring. Förhållandet mellan dessa två krafter vid strategisk förändring består enligt Miller och Friesen (1984) av företagsledares behov av att minimera två typer av kostnader: kostnaderna av att inte ha en strategisk matchning med omvärlden och kostnaderna för att uppnå matchningen. Faktorer som verkar för strategisk förändring är enligt Ginsberg (1988) andra interna förändringar som sker eller har skett i företaget (till exempel organisationsstrukturella eller färdigheter hos ledningen) samt förändringar i företagets miljö (exempelvis teknologisk utveckling, konsumentpreferenser eller förändringar i dynamiken mellan konkurrenterna). De faktorer som verkar emot en strategisk förändring är förmågan att uthärda och stå emot förändringar. Viktigt i den situationen är att den som försöker hindra förändringar har mandat eller makt att faktiskt påverka. En annan viktig faktor i Ginsbergs modell är företagets prestation, som i sig antingen verkar för eller emot en strategisk förändring. Presterar företaget bra verkar detta enligt modellen negativt på förändringars chans att ske medan en dålig prestation verkar för en förändring (Ginsberg, 1988).

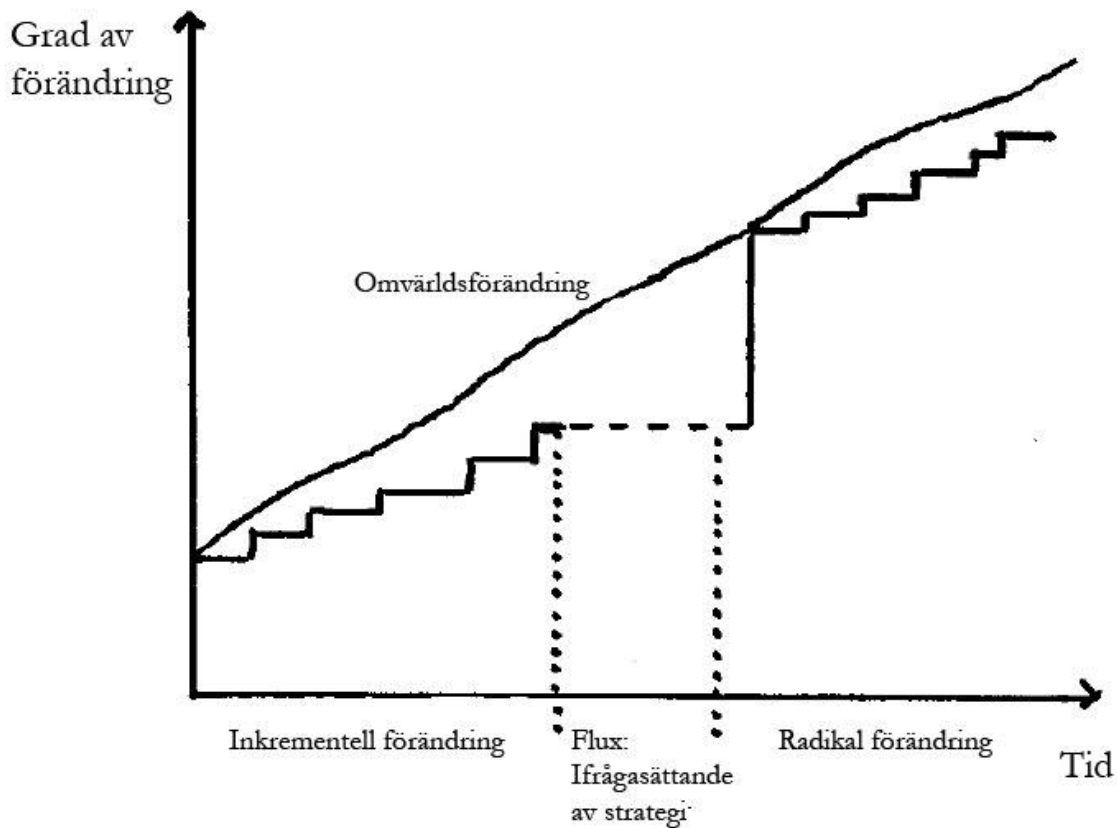
En förutsättning för att företag ska veta när de bör genomföra en strategisk förändring är att de har förmåga att tyda de förändringar som sker i företagets omgivande miljö (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). Day och Schoemaker (2005) hävdar att förmågan att snabbt kunna identifiera och agera på svaga signaler i ett företags omgivning kan utgöra en stor fördel för företag, både för att kunna utnyttja möjligheter men även för att minimera hot som uppstår. Deimler och Reeves (2011) ser denna förmåga som centralt för att ett företag ska kunna vara lönsamt under en längre tid i dagens volatila värld. Enligt ovanstående diskussioner väljer vi när vi talar om

strategisk förändring i ett företag att syfta på skillnader över tid i hur ett företag matchar sin strategi med sin omgivning. Den strategiska matchningen med omgivningen har både en intern och extern strategisk dimension. En strategisk förändring sker när krafterna som verkar för genomförande är större än de som motverkar förändringen. Krafterna kan även ses som kostnader (Miller & Friesen, 1984) där den strategiska förändringen sker när kostnaderna för att genomföra förändringen är mindre än kostnaderna som har att göra med att inte ha en strategisk matchning med omvärlden.

3.2.3 Inkrementell förändringsprocess

I en stor del av teorin om strategi och strategisk förändring ges bilden att förändringsprocesser i företag är högst strukturerade, väl planerade och underbyggda med grundliga analyser. Quinn (1980) hävdar dock att så inte är fallet för många företag. Quinn är en förespråkare för det *inkrementella perspektivet* på strategisk förändring och beskriver det som att företags strategier utvecklas över tid och att ledningen i företag ofta inte är medvetna om var strategin är på väg. Genom flera mindre beslut inom och händelser utanför företaget växer en ny strategi fram över tid. Utlösande händelser internt och externt tvingar fram beslut som påverkar strategin, dessa beslut gör att strategin formas genom en inkrementell process där företag kan sägas prova sig fram för att hitta rätt. Eftersom ledningen har svårt att förutse händelser som påverkar företaget tar de ofta "breda beslut" som möjliggör spelrum för testa sig fram och hitta strategin över tid. De större bindande besluten, som exempelvis större investeringar, tas så sent som möjligt när så mycket information som möjligt finns att tillgå och använda i beslutet. Quinn (1980) förringar inte värdet av att planera, strukturera och analysera men anser att det bara är en del i processen hur en strategi faktiskt växer fram.

Det kan dock vara svårt för ett företag att uppnå en god strategisk matchning med omvärlden vid en inkrementell förändringsprocess (Johnson, 1992). Ofta blir företagets strategi mindre anpassad till omvärldens förutsättningar över tid om det förändras inkrementellt, det skapar en *strategisk förskjutning* (eller strategic drift). Att en strategisk förskjutning har skett upptäcks generellt inte förrän den har pågått så länge att resultatet av den börjar visa sig i form av sviktande finansiella resultat och att effektiviteten i företagets värdeskapande har sjunkit. Tidiga tecken på en förskjutning trängs ofta omedvetet och systematiskt undan av ledningen (Johnsson, 1992) och olika typer av påverkande fördomar, erfarenheter och karaktärsdrag färgar lätt ledningens omdöme i olika beslut på ett sätt som förhindrar en nyanserad syn på strategin och dess behov av förändring (Kahneman et al, 2011).



Figur 1. Mönster i en strategisk utvecklingsprocess (inspirerad av Johnson, 1992).

Enligt Johnson (1992) börjar företag efter en längre period av inkrementell förändring ofta ifrågasätta strategin och vart den är på väg (vilket benämns som *flux* i figuren ovan) och kan ha som följd att större förändringsbeslut initieras, då krafterna för att genomföra en förändring blir starkare (Ginsberg, 1988) och att kostnaden för att inte ha en strategisk matchning har blivit hög (Miller och Friesen, 1984). En radikal förändring av strategin bör då göras av företaget för att åter försöka skapa en god strategisk matchning med omvärlden (Johnson, 1992). Ett annat sätt att se på dessa olika sorters förändringar är att skilja mellan rutinartade strategiformuleringar, som kan liknas vid inkrementella förändringar, och radikala strategiformuleringar, som är större strategiska förändringar vilka kan vara pådrivna av ovan nämnda strategiska förskjutning (Yip, 2004).

3.2.4 Strategisk förändring och SMF

Som beskrivits tidigare har de flesta SMF få antal ägare eller samma person som både ägare och ledare, alternativt bägge delar (Nutek, 2004). Ett sådant koncentrerat ägandeskap tenderar att leda till att ledningen blir mindre benägen att ta risker och att initiera och genomgå större strategiska

förändringar (Brunninge et al, 2007). Motvilligheten till strategisk förändringen är särskilt påfallande när det är samma person som innehar positionen som både ägare och VD. Personen i fråga ser inte enbart risken med att förlora sitt jobb, utan även risken att förlora tillgångar och investeringar. Risken man är villig att ta reduceras då, och en mer återhållsam inställning där minskade vinster kan föredras över mer vågade förändringar, även om dessa har större framtida potential. Detta påverkar inte enbart viljan att genomföra förändringar utan även intresset att undersöka olika strategiska val. Slår man samman illviljan att förändra med den att företag med färre anställda lägger ner mindre tid och andra resurser på strategisk planering (Esser et al, 1985) visar det tydliga tecken på att strategisk förändring i mindre företag är mindre troligt och svårare att genomföra. I den situationen är det mer troligt att strategierna istället växer fram över tiden genom gradvisa och inkrementella förändringar (Johnson, 1992).

Det poängteras i flera undersökningar att det finns ett tydligt positivt samband mellan strategisk planering, strategiformulering och finansiellt resultat i SMF (Robinson & Pearce, 1984; Schwenk & Shrader, 1993; Lyles et al, 1993). Samtidigt pekar många forskare inom strategi på vikten av att som företag vara föränderlig i sin natur (Hamel & Välikangas, 2003), att ständigt vara uppmärksam på tendenser till förändring i sin omgivning (Day & Schoemaker, 2005) samt att man snarare behöver jobba med tillfälliga, eller övergående, fördelar (McGrath, 2013). Det ovan nämnda positiva samband tillsammans med den breda beskrivningen inom forskningen att företag måste kunna förändras strategiskt antyder att SMF bör lägga mer tid och kraft på strategiformulering och omvärldsanalys. Detta görs däremot inte i den grad forskningen menar på att det borde göras, det finns hämningar rent praktiskt som leder till att små företag prioriterar bort arbetet med strategi (Gibson & Cassar, 2002; Karagozoglu & Lindell, 1998) och samtidigt i stor grad verkar emot förändringar (Brunninge et al, 2007).

3.3 Affärsmodellen

3.3.1 Affärsmodell definierat

Affärsmodeller har över åren beskrivits på flertalet varierande sätt (Zott et al, 2011). Ett sätt att se på dem är att alla organisationer har en (Magretta, 2002). Det innebär nödvändigtvis inte att den är formulerad av ledning och styrelse eller att den är formulerad utifrån val gjorda av organisationen (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). De menar att affärsmodellen står för det som företaget gör och vad det innebär för dess intressenter, eller som Magretta (2002) uttrycker

det; den berättar en historia. Teece (2010) beskriver det som att den inte heller behöver vara nedtecknad och strukturerad, utan att den även kan vara underförstådd inom organisationen, det vill säga en implicit affärsmodell. Andra ser dock på affärsmodellen som en struktur och verktyg som tydligt formuleras och därmed behöver vara medvetet skapat (Amit & Zott, 2001).

Casadesus-Masanell och Ricart (2010) definierar affärsmodellen som *“the logic of the firm, how it operates and how it creates value for its stakeholders”* (2010:196). Till skillnad från flera andra angreppssätt är denna beskrivning medvetet bred och fokuserar inte på ett förbestämt antal komponenter eller frågor. Vidare menar de att affärsmodellen är en reflektion av den strategi som har realiserats inom företaget. De förklarar det som att affärsmodellen väljs utifrån strategin som formuleras internt men att den inte fullt behöver representera detta. Affärsmodellen visar istället de val som faktiskt görs eller har gjorts och vilka konsekvenser dessa leder till. Dess mening är att den ska länka strategin om hur organisationen konkurrerar till faktiska aktiviteter, att som ett konceptuellt ramverk möjliggöra genomförande av strategi (Richardson, 2008). Morris et al. (2005) är på samma sätt inne på idén om affärsmodell som en grupp sammankopplade beslut, eller beslutsvariabler, kring struktur, relationer och ekonomiska frågor och hur dessa tillsammans i väl definierade marknader kan skapa hållbara konkurrensfördelar. En konkurrensfördel genom vald affärsmodell är i den meningen skild från valet av positionering på marknaden företaget är verksam på (Christensen et al, 2001). Baden-Füller och Heafliker (2013) poängterar dock att det inte ska ses som enbart en del av det strategiska temat som behandlar anförskaffande av konkurrensfördelar. En affärsmodell är just en modell och bör därför ses som ett eget koncept som ligger skilt från andra (så som RBV:s eftersträvan av hållbara konkurrensfördelar)(Baden-Füller & Morgan, 2010), även om flera koncept överlappar varandra gällande vissa aspekter och integrerar samma teoretiska grunder. Magretta (2002) menar på ett likartat sätt som Casadesus-Masanell och Ricart (2010) att affärsmodellen är kartan som på ett tydligt sätt berättar om de strategiska valen företaget har gjort. Metaforen som används, en berättelse, är alltså till för att tydligt påpeka vikten av hur ett företags erbjudande kommuniceras. Hon demonstrerar precis som Casadesus-Masanell och Ricart (2010) att det är av stort värde att förstå företagets strategi och vad det kan leda till för kunden. Båda definitionerna är med avsikt breda och kan därför involvera väldigt varierande komponenter när modellen används.

Amit och Zott har valt att beskriva affärsmodellen som *“the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities”* (2001:511). Väl designade transaktioner definieras genom vad de består av, hur de är länkade till varandra och

vem som ska göra vad. De poängterar även vikten av de ömsesidigt beroende aktiviteterna mellan olika parter som finns utanför det egna företagets gränser, vilket tänjer på gränserna om var företaget faktiskt slutar (Zott et al, 2011). Detta då de menar att det är transaktionerna som länkar samman aktiviteter. Även om de proklamerar att deras modell bör vara mer generellt gångbar så är den väldigt precis och detaljerad, och detta utifrån ett e-handelsperspektiv och med empiriska resultat från just den branschen. Det kan därför ifrågasättas hur generell definitionen kan anses vara. Johnson et al (2008) definition beskriver också affärsmodellens mål som att skapa värde. Utgångspunkten är dock helt baserad kring kunden och erbjudandet. Genom att skapa en lönsam intäktsmodell tillsammans med förståelse av och förfogande över nyckelresurser och nyckelprocesser kan man i kombination med ett erbjudande som uppfyller en specifik kunds behov forma en väl fungerande affärsmodell. Att välja en fungerande affärsmodell baseras alltså på att identifiera de viktiga faktorerna utifrån ett i sig välgrundat kunderbjudande. Jämför man dessa beskrivningar av affärsmodellen med Casadesus-Masanell och Ricarts (2010) är de smalare och fokuserar på mer specifika aspekter av verksamhetens funktion. De senares beskrivning är däremot mer fokuserad på företagets fundament och mening och därmed mer övergripande användbar. Vi kommer av de anledningarna att utgå från den.

3.3.2 Användning av begreppet

Zott et al (2011) har i sin artikel gjort en litteraturöversikt på affärsmodeller och försökt sammanställa den spridning och brist på generalisering som finns inom ämnet. Mindre än hälften av de publicerade artiklarna granskade av Zott et al (2011) definierar klart och tydligt affärsmodellen som ämne eller koncept. De flesta av dessa definitioner angränsar eller överlappar varandra men dess stora bredd gällande skillnader mellan varandra gör att ämnet fortfarande är utan gemensam grund. Då ingen syn på affärsmodeller har en tydlig acceptans bland en större grupp framstående forskare gällande användningen av ämnesområdet ter det sig relativt öppet för flertalet olika tolkningar. Vad som är viktigt i en sådan situation är att man för den fråga och forskning man ämnar att undersöka, tydligt definierar hur man ser på termen affärsmodell och hur den kommer att brukas i studien (Zott et al, 2011; Arend, 2013). Just detta har visat sig problematiskt då många artiklar behandlar ämnet utan att tydligt beskriva vilken definition eller ramverk man utgår ifrån, författaren tenderar att ta det för givet (Zott et al, 2011). Många av studierna har kritiserats för att sakna en enhetlig utgångspunkt och för att de saknar tillräckligt empiriskt stöd gällande dess användning (Arend, 2013). Arend (2013) menar att mycket av forskningen har fokuserat på just de konceptuella teoretiska aspekterna kring ämnet och att det finns en brist på empiriska studier kring hur faktiska förändringar av affärsmodeller sker. Kritiken

mot affärsmodeller delas inte av alla (Zott & Amit, 2013; Baden-Füller & Mangematin, 2013) men vikten av att tydligt beskriva konceptet så som man väljer att se på det är essentiellt för att skapa relevans i forskning som involverar begreppet.

Rent generellt är de flesta överens om att affärsmodellen handlar om att beskriva verksamheten ett företag bedriver. Den beskriver den bakomliggande logiken, snarare än invecklade strukturer som inkluderar alla möjliga processer, intressenter och relationer (Richardson, 2008). Resultatet av en affärsmodell, vad den ska leda till, kan summeras som *firm performance* (Shafer et al, 2005; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) och skapat värde (Amit & Zott, 2001, Hedman & Kalling, 2003; Chesbrough, 2010). I den meningen är affärsmodellen alltså ett medel företag kan konkurrera genom. Hur man däremot ska gå vidare från denna ytterst vaga och överskridande beskrivning till något mer användbart och förklarande, för att möjliggöra att konceptet skapar nytta och bidrar till organisationers skapande av värde, har dock inget samlat svar från litteraturen.

Teorin kring affärsmodellen är starkt förankrad i strategiteori vilket visas av forskare som formulerat affärsmodeller (Amit & Zott, 2001; Hedman & Kalling, 2003). Hur begreppen relaterar till varandra skiljer sig dock åt inom den tidigare forskningen beroende på vilka synsätt på både strategi och affärsmodell som forskaren har antagit, men mer problematiskt är att många har svårt att separera de två begreppen och använder dem utbytbart med varandra. Givet Casadesus-Masanell och Ricarts (2010) ramverk för att skilja och relatera begreppen strategi och affärsmodell från och till varandra så är affärsmodellen en följd av den valda strategin. Strategin är i den meningen de val som ledningen gör, utifrån vilka en affärsmodell väljs för att konkurrera på marknaden med. Det vill säga ett aktivitetssystem skapat av en kontinuerligt uppdaterad plan. Affärsmodellen är alltså en följd av den strategiformulering och brygger strategin med implementeringen av denna strategi (Richardson, 2008).

I en situation där affärsmodellen väl överensstämmer med den strategi ledningen har valt kan det vara svårt att tydligt särskilja de två begreppen (Yip, 2004). Vad som dock är viktigt att inse är hur strategin behöver behandla aspekter med ovisshet och vara beredda på dessa, exempelvis gällande miljömässiga faktorer (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Det finns alltså en poäng i att se hur strategi används för att anpassa sig till omvärldsfaktorer som förändras, försvinner eller uppstår för att kunna vara uthållig. Vid den situationen återgår man igen till strategiformuleringen, som i sin tur leder till den specifika affärsmodellen. Vidare kan den aktuella affärsmodellen vara ett

stadie i en pågående strategi med flera etapper. Skillnaden mellan strategi och affärsmodell bli som tydligast när behov av modifiering av strategin krävs, då de två på ett mer uppenbart sätt inte stämmer överens (i och med att affärsmodellen är en reflektion av den ursprungliga strategin) (Richardson, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

3.3.3 Användning av affärsmodeller

Värdeskapande med kunden som central beståndsdel är något som inte behandlats i något större omfång i andra områden av strategisk teori (Zott et al, 2011). Affärsmodellskonceptet ger en möjlighet att tydliggöra deras roll och vikt för verksamheten. Det finns ett större fokus på och en konstant koppling till kunden och erbjudandet (Magretta, 2002) som ökar förståelsen för vilka resurser som är viktiga (Johnson et al, 2008). Om det används på rätt sätt kan det alltså vara ett kraftigt hjälpmedel för att lyckas länka samman de viktiga delarna som gör en idé till något ekonomisk värdegivande och hållbart i relation till ens omvärld och konkurrenter (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Vad som är viktigare än att analysera sin situation, förstå dess kontext och formulera en fungerande strategi är att lyckas implementera den (Richardson, 2008). Affärsmodellen ska, mer än att vara ett medel för att formulera strategin, vara en deskriptiv bild som förklarar hur organisationens aktiviteter ska fungera tillsammans för att lyckas brygga den formulerade strategin och implementeringen av just denna, ett hjälpmedel för att genomföra strategi. Utifrån detta är det lättare att relatera till beskrivningen att affärsmodellen är en reflektion av den realiserade strategin, speciellt för utomstående. Lyckas man inte implementera och inkorporera tanken kan den tappa sitt värde och även skapa förvirring internt.

På samma sätt kan man skåda den omvända relationen där val har gjorts, handling har skett, och att dessa blir en beståndsdel i ett företags affärsmodell. Dessa val behöver inte vara medvetna eller genomtänkta, men kan fortfarande uppfattas som företagets affärsmodell, både internt från andra delar av organisationen och externt från exempelvis kunder och leverantörer (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Detta beskriver vidare idén om att alla företag har en affärsmodell (Magretta, 2002), då alla företag tar beslut och gör olika val, även om dessa inte är medvetna val, eller mer troligt; att ledningen inte är medveten om att dessa beslut är sådana som formar affärsmodellen. Alla företag har alltså en affärsmodell, även om man inte själv är medveten om hur den ser ut eller har kommit till. Skulle en ledare, med denna reflektion som bakgrund, komma på en idé, exempelvis ett nytt sätt att ta betalt för sin produkt och snart därpå testa denna idé, kan det komma att innebära en förändrad uppfattning om vad företagets affärsmodell är. Omsätts idén till handling kan den skapa förändring i affärsmodellen och detta utan att personen är

medveten om dess påverkan. Detta belyser också vikten av att kunna tydliggöra och förstå sin affärsmodell, för att skapa en medvetenhet. Utöver att definiera affärsmodellen lägger många författare fram ett verktyg för att lyckas med just detta, vilket vi tidigare benämnt som affärsmodellens verktyg. Överlag använder litteraturen dock begreppet affärsmodell för att syfta till alla delar inom konceptet (Zott et al, 2011), vilket ytterligare kan förvirra begreppsapparaten inom området.

Tankebanan i exemplet ovan kan tyckas vara något omvänd. Enligt den teoretiska grund som presenterats ovan bör idén fångas upp, analyseras med lämplig strategisk teori, formuleras på undersökt och accepterat sätt inom organisationen och affärsmodellen bör sedan väljas och implementeras utifrån detta. Sådana processer sker i stor utsträckning i större företag (Esser et al, 1985). Dels för att säkerställa att, enligt deras kontext, rätt personer beslutar om strategiska frågor och dels för att förslag ska analyseras och behandlas så att bristfälliga förslag inte genomförs. I de mindre organisationerna kan detta ses som resurs- och tidsödslande och kreativitet och innovation kan gå förlorad (Karagozoglu & Lindell, 1998). Det är i många fall endast ett fåtal personer som arbetar med och bestämmer om strategiska frågor. Man kan därmed tillämpa en mer direkt metod med en snabbare process från idé till handling. Risker finns dock som demonstrerat att man istället testat förslag innan de är analyserade eller förstådda. Med förståelse syftar vi i enlighet med vår definition av affärsmodell till konsekvenserna olika val leder till.

Det finns forskning och idéer om vad affärsmodeller är, vilken nytta de har och hur de bör användas, vilket vi till stor del har presenterat i detta kapitel. Däremot är det mer bristfälligt på mer praktiskt orienterad litteratur som berör förändringar av affärsmodeller beroende på kontexterna kring förändringen. Viss litteratur berör när det kan vara lämpligt att förändra den och till viss grad hur (Christensen et al, 2001; Johnson et al, 2008) och exemplifierar även några fall där vissa förändringar lyckats (Johnson et al, 2008) och fall där förändringar fungerat sämre (Hedman & Kalling, 2003). Implikationerna av de påverkande förutsättningarna bakom själva förändringens process är dock fortsatt ej undersökt i någon vidare utsträckning.

3.3.4 Verktögets beståndsdelar

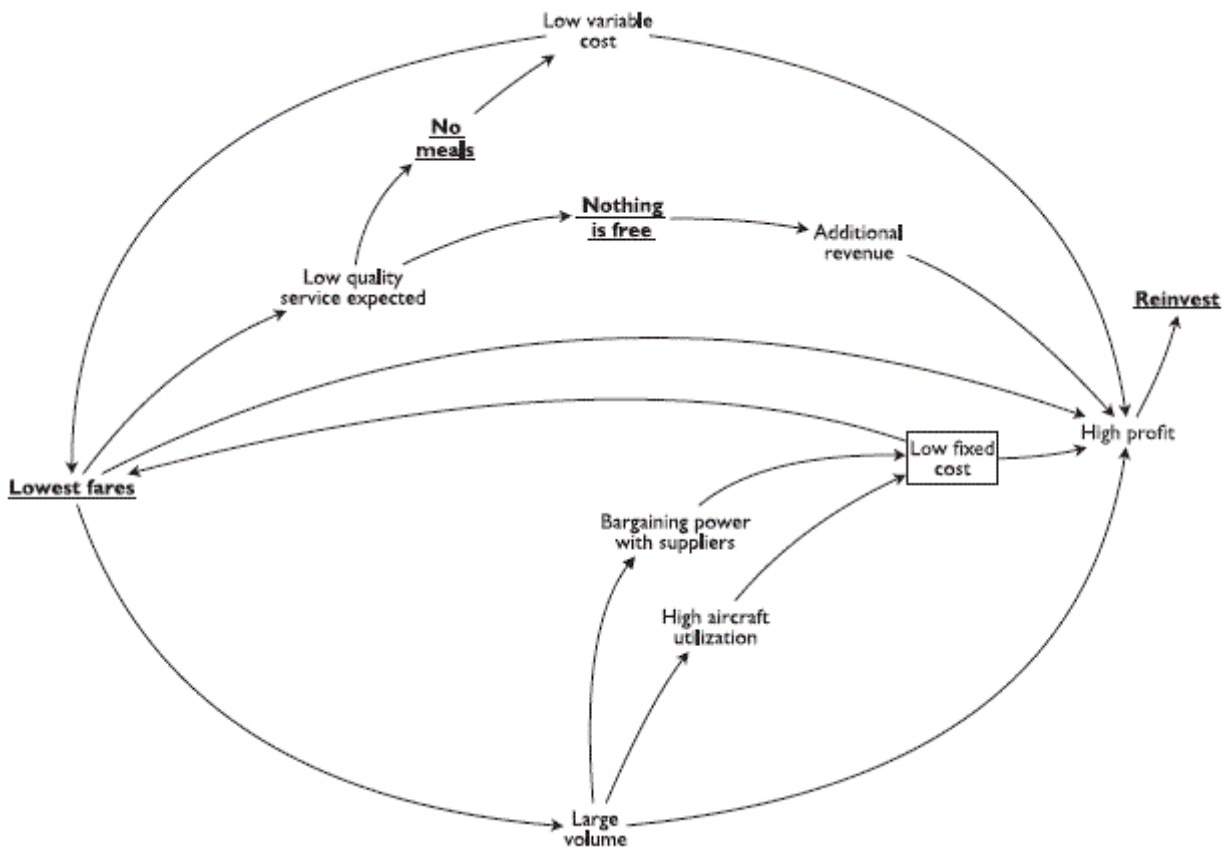
Till vår valda definition av begreppet affärsmodell presenterades även ett ramverk för hur konceptet mer konkret kan tas fram och tydliggöras, tidigare benämnt som affärsmodellens verktyg. Som nämnt ovan beskriver definitionen av affärsmodellen vad den innebär och ämnar beskriva. Då definitionen länkar affärsmodell till vad företagets verksamhet gör och dess logik kan man

uttyda att alla företag har en affärsmodell (Teece, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Att göra affärsmodellen användbar som hjälpmedel och därmed meningsfull för organisationen innebär dock att den behöver vara förstådd och medveten, vilket inte är givet gällande definitionen. Företagets logik behöver vara uppbyggd på medvetna val för att den ska kunna genomsyra organisationen och vara användbar i dess aktiviteter mot andra aktörer och bidra till värdeskapandet (Yip, 2004; Richardson, 2008). Genom att förstå dels affärsmodellens mening och även vad det specifika företaget affärsmodell är kan man nyttja den kunskapen för att bättre själva, internt, förstå vad företaget ska syssla med och tidigare nå insikt i var förändring behöver ske.

Affärsmodellen består enligt Casadesus-Masanell & Ricarts (2010) verktyg av två delar, (1) ledningens *val* om hur organisationens verksamhet ska fungera och (2) de *konsekvenser* som dessa val leder till. Alla val företag gör har någon sorts konsekvens. Däremot kan sambanden vara olika starka och vissa variabler mer volatila än andra. Valet att i ett företag använda provision kan exempelvis leda till motiverade och säljfokuserad anställda men skulle även få konsekvensen att samarbetet och sammanhållningen försämrars. De olika valen kan sorteras in under tre olika kategorier. Dels (a) *policyrelaterade val* vilka är tillvägagångsätt som väljs för alla delar av organisationens verksamhet. Dessa kan gälla allt från geografiskt läge man ska agera i, utformning av lokaler, utformande av komponenter för motivation av medarbetare till grafisk profil. Val av (b) *tillgångar* är däremot beslut kring materiella tillgångar såsom byggnader och maskiner men även sådant som affärssystem. Den sista kategorin är (c) *styrningsval*, och gäller strukturen för när bestämmanderätt över policyrelaterade val och tillgångsval ges till alternativt att utkontraktera uppgifter, att använda sig av outsourcing. Den sista kategorin beskrivs som påträffande viktig då även små förändringar i styrandet över policys och tillgångar kan ha en avsevärd effekt på värdeskapandet (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

Val		Konsekvenser
Lägst pris	→	Hög volym
Standardiserade plan	→	Förhandlingsstyrka
Inga måltider	→	Låg rörlig kostnad
Inget är gratis	→	Extra intäkter
Endast en klass	→	Skalekonomi
Sekundära flygplatser	→	Låga flygplatsavgifter

Tabell 1. Ett antal utvalda val och konsekvenser hos Ryan Air (Inspirerad av Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).



Figur 2. Förenklad variant av Ryan Airs affärsmodell (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

För att illustrera modellen används exemplet Ryan Air. Strategin de formulerat utgår ifrån att de ska vara ett lågprisbolag på den europeiska marknaden som opererar på vältrafikerade linjer. När de formulerade sin strategi gjorde de flertalet val som tydligt påverkat hur företagets affärsmodell ser ut. Några distinkta val presenteras i tabellen ovan. Utifrån dessa val och konsekvenser försöker man sedan måla upp en karta och länka samman dem. Meningen är alltså att på ett relativt enkelt sätt se hur alla delar hänger samman och påverkar varandra. De faktiska valen visas som understruken, medan de övriga är konsekvenser av valen. Här har man även separerat på konsekvenser som lätt kan förändras mot de som är mer robusta mot förändring och tid, vilket presenteras genom en ruta kring konsekvensen. Vi ser alltså att även konsekvenser från ett val kan påverka andra val, vilket är viktigt att inse för att bättre förstå hur verksamheten fungerar.

3.4 Begreppsapparat för studien

En utgångspunkt i studien är alltså att undersöka hur SMF jobbar med strategi. Litteraturen har beskrivit det som att få personer i SMF arbetar med strategi (Gibson & Cassar, 2002) i och med

resursfördelningsproblemet som SMF ofta ställs inför (Karagozoglou & Lindell, 1998). Strategiarbetet prioriteras alltså bort (Esser et al, 1985; Karagozoglou & Lindell, 1998) och de är samtidigt mindre benägna att förändras (Brunninge et al, 2007), det trots att studier visar att detta arbete och viljan att förändra leder till förbättrade resultat och bättre möjlighet att konkurrera (Schwenk & Shrader, 1993; Hamel & Välikangas, 2003).

När ett företag är i situationen där strategisk förändring ses som ett potentiellt val beskriver litteraturen mycket om krafter som verkar för och emot förändringen (Ginsberg, 1988). Anledningen till förändring beskrivs som behovet av strategisk matchning mot företagets omgivning (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). Oviljan till risk och förändring tillsammans med bortprioriteringen av strategiformulering ses som starka krafter för att motverka förändring som bör vara påtagliga i SMF (Brunninge et al, 2007; Gibson & Cassar, 2002). Ett alternativ till den traditionella synen på strategisk förändring är att företag i verkligheten snarare förändras inkrementellt över en längre tid, och inte omvälvande vid enskilda tidpunkter (Quinn, 1980; Johnson, 1992). Det sägs bättre beskriva den process som ständigt pågår och hur den strategiska förskjutningen ständigt pågår, att bra matchning mot omvärlden är svårt att upprätthålla.

För att hantera den valda strategin och möjliga förändringar i denna har affärsmodellen presenterats. Den ska beskriva verksamhetens logik, hur företaget skapar värde (Richardson, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Dess viktigaste funktion är att länka strategin till verksamheten och dess aktiviteter (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) och på så sätt bidra till att bättre implementera strategi (Richardson, 2008). Genom att utgå från de val företaget gör och vilka konsekvenser det innebär kan man tydligare se hur och var värde skapas (Amit & Zott, 2001; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Det kan skapa en explicit förståelse för hur man skapar fördelar gentemot konkurrenter. Då affärsmodellen reflekterar den realiserade strategin och inte hela strategin är den viktig att behandla när förändringar sker, för att på ett bra sätt reflektera de val som är gällande och även för att se helhetsbilden av verksamheten och hur den skapar värde (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Problemområden kring affärsmodellen är att det ibland är svårt för medarbetare att skilja på den och andra strategiska termer och modeller (Yip, 2004; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) och att den i många fall kan vara implicit och ganska omedveten både inom organisationen och externt (Teece, 2010; Magretta, 2002). Att nyttja potentialen affärsmodellen har för värdeskapande kräver dock kunskap om begreppet och de verktyg flera författare presenterat för att tydliggöra den, vilket kan möjliggöra analys av den och användandet av den.

4. AUDIO PRO

I detta kapitel gör vi en fördjupad presentation av vårt valda fallföretag, Audio Pro. Detta för att skapa en djupare förståelse hos läsaren om hur företaget faktiskt ser ut och hur det arbetar för att skapa värde. Vi beskriver även hur de förändringar företaget genomfört har gått till under de senare åren för att ge en god grund att stå på inför analysen av förändringen.

4.1 Företaget

4.1.1 Audio Pros verksamhet

Som vi i metodkapitlet kort beskrev, är Audio Pros kärnverksamhet att utveckla och sälja högtalare. De ser sig själva som ett innovativt och litet teknikföretag. Högtalarna ska vara av hög kvalitet och bra ljud är väldigt viktigt. De differentierar sig på så sätt genom att erbjuda högtalare med hög prestanda, både ljudmässigt och funktionsmässigt, samt med god design. Det är därmed ett dyrare alternativ men ska fortfarande vara i en prisklass som är tillgänglig för en större publik. Företaget fokuserar på ett mindre antal av delarna i värdekedjan, det vill säga vägen produkten har från naturresurs tills den når slutkund, och de hanterar framför allt utveckling och framtagningen av nya produkter samt försäljningen av sina högtalare till distributörer. Det är sedan distributörerna som sköter försäljningen vidare till återförsäljare. Inom Sverige hanterar de dock försäljning till återförsäljare själva, det vill säga att de antar rollen som distributör i Sverige. Aktiviteterna de utför inom företaget handlar alltså främst om produktutveckling och administrativa funktioner så som ekonomi, inköp och försäljning och kontakter med externa samarbetspartners. Företaget använder sig i hög grad av outsourcing för att göra värdekedjan fullständig. De viktigaste aktiviteterna som läggs ut till externa parter är tillverkningen av högtalarna, distributionen från tillverkarna till återförsäljarna och försäljningen av högtalarna till slutkunden, som återförsäljarna sköter.

Audio Pro utvecklar nya produkter från grunden i sin lokal i Helsingborg. Där tar de fram prototyper som de sedan lämnar över till sina underleverantörer som producerar högtalarna. Företagets anlitade distributörer fraktar sedan produkterna via distributionscentraler ut till

återförsäljare. Varje distributör är generellt ansvariga för ett land där försäljning sker. Återförsäljarna i sin tur är vanligen större elektronikkedjor, men det skiljer sig mellan olika geografiska områden och den efterfrågan som finns i de områdena. Slutkunderna består till största delen av vanliga konsumenter men även i viss mån företag som exempelvis hotellkedjor. Företagets största marknad är den nordiska där tre fjärdedelar av omsättningen genererades under 2013 (VD, 2014). I övrigt säljs företagets produkter bland annat i flera andra europeiska länder, USA och Sydostasien. Som en ytterligare värdeskapande tjänst för sina slutkonsumenter tillhandahåller Audio Pro även service av högtalarna om de går sönder eller liknande.

4.1.2 Audio Pros medarbetare

För att möjliggöra sin verksamhet har företaget i dagsläget sju personer som är anställda på företaget. På kontoret i Helsingborg arbetar sex personer, vilka även är de individerna vi har intervjuat. Dessa är företagets VD, vice VD, ekonomichef, produktansvarig, utvecklingsansvarig och serviceansvarig. Utöver dessa sex anställda har företaget även en designansvarig som arbetar från Stockholm. Nedan beskriver vi kort hur personerna på företaget beskriver sina roller och ansvarsområden på företaget samt hur länge de arbetat på företaget.

- *Företagets VD* har det yttersta ansvaret i organisationen och tar de större besluten företaget gör. Han har sedan 1975 arbetat i närbesläktade företag och köpte 1995 upp Audio Pro, som efter en fusion med andra bolag fick sin nuvarande form.
- *Vice VD:ns* största ansvarsområden har att göra med bland annat projektledning och kontakt med underleverantörerna som producerar företagets produkter. Han arbetar ganska tätt tillsammans med företagets produktansvarige. Han har arbetat i ljudbranschen sedan 1975 och började 1983 arbeta tillsammans med Audio Pros VD.
- *Ekonomichefen* sköter den ekonomiska biten i företaget och beskriver sin roll som att vara ett understöd till de övriga på företaget. Han säger att hans ansvarsområden sträcker sig över många olika områden så som budget, prognoser, rapportering, affärssystem och logistik. Ekonomichefen har arbetat i branschen sedan 1978 och kom till Audio Pro 2000. Han är även den enda i företaget som har en ekonomisk utbildning.
- *Den produktansvarige* beskriver att han har väldigt skiftande ansvarsområden och behandlar bland annat nya produkter, kontakt med leverantörer och kontakt med inköpare men även säljordrar, fakturering, inköpsordrar, lagerhantering och kontakt med lagret. Den produktansvarige började arbeta på Audio Pro 2011 men har arbetat inom branschen sedan 1997.

- Den tekniska utvecklingen av nya produkter sköter främst *den utvecklingsansvarige* personen på företaget. Han “sätter ljudet på högtalarna”, testar produkterna och jobbar även med funktionaliteten hos högtalarna. Den utvecklingsansvariga har arbetat på företaget sedan 2000.
- *Den serviceansvarige* ansvarar för saker rörande reparationsärenden, reservdelshantering och teknisk support men är även delaktig i produktutvecklingen tillsammans med den utvecklingsansvarige. Han började arbeta på Audio Pro tidigt under 2014 men har innan dess en 20-årig erfarenhet inom serviceyrket som till stor del har bestått av att serva audio-produkter.
- *Den designansvarige* är bland annat ansvarig för utformning av designen på högtalarna, har även ansvaret över företagets grafiska profil och delar av marknadsföringen. Han sköter exempelvis även webbplats samt är delaktig i idégenereringen. Han har arbetat för Audio Pro sedan 1995.

Gemensamt för de intervjuade är att de beskriver arbetsrollerna på företaget som väldigt breda och att det i det löpande arbetet i många fall inte finns tydliga gränser mellan vem som ska vara involverad i vad. Ekonomichefen säger att *“vi hjälper varandra så mycket vi kan”* (2014) och beskriver att om han har tid över så kan han exempelvis hjälpa utvecklingsansvarig med sysslor. De anställda på företaget har alla en gedigen och lång erfarenhet av branschen, både inom Audio Pro men även från tidigare arbeten på andra företag inom hemelektronik- och hifi-branschen. De anställda har ett brett kunnande inom området vilket enligt ekonomichefen medför att det fungerar att vara så få anställda som de är på företaget och ändå på ett bra sätt sköta verksamheten.

4.2 Förändring i företaget

4.2.1 Förändring av produktstrategi

Tekniken kring trådlösa anslutningsmöjligheter har under andra halvan av 2000-talet snabbt rört sig framåt och har under de senaste åren blivit både teknikmässigt och kostnadsmässigt ett möjligt alternativ för att hantera anslutning mellan högtalare och uppspelningseenheten. I och med denna utveckling har också kundernas efterfrågan på produkter som är trådlösa ökat, men vad som varit ännu viktigare för förändringen i högtalarbranschen är vad människor använder för medium för att lyssna på musik. Här har framfarten av exempelvis iTunes och Spotify

tillsammans med den extrema ökningen av nedladdat material gjort att först datorn och mp3, men nu även mobiler och surfplattor är det vanligaste mediet att lyssna på musik genom. Den tekniska utvecklingen har alltså lett till att konsumenten konsumerar musik och ljud på ett annat sätt än tidigare (då CD- och DVD-skivor och därmed hårdvara som kunde spela upp dessa var det vanligare alternativet). Samtidigt har teknikskiftet möjliggjort att ny teknik används, teknik där mycket mer mjukvara måste används vilket skiljer sig markant från den teknik-kunskap som behövs för att tillverka de analoga högtalarna som tidigare främst producerades. De traditionella högtalarna kallas *passiva* och kräver en extern förstärkare för att spela upp ljud genom. Den nya generationens högtalare har inbyggda förstärkare och kallas *aktiva*.

I samband med att produkterna tekniskt sätt förändrades, främst gällande anslutningsmöjligheter och aktiva kontra passiva högtalare, så valde även Audio Pro att tänka nytt kring design. Då konsumentbeteendet förändrades valde Audio Pro att ändra sin målkund, från de hifi-intresserade “audiofiler” som gärna lägger ut stora summor på ljudutrustning, till en bredare målgrupp där kombinationen av design och prestanda är det viktiga. Högtalarna skulle nu istället tillgodose behovet av att lätt koppla in exempelvis mobil och spela upp musik samt passa in rent estetiskt i vad de kallar den “moderne och medvetne” personens hem. Vid detta byte av målgrupp valde de även att smalna av produktserierna och då fokusera på färre produkter som istället skulle vara efterfrågade av fler än varje produkt i snitt tidigare varit, VD:n benämnde det här som “...att överge förlorarna och satsa på vinnarna” (VD, 2014).

4.2.2 Organisationsförändring

Hur Audio Pros organisation ser ut har förändrats de senaste åren. Innan denna förändring skedde var företagets lokaler belägna på annan plats i Helsingborg samt att företaget hade sin utvecklingsavdelning och reservdelsavdelning i Linköping. Numera är företaget koncentrerat till en annan lokal i Helsingborg, som de flesta på företaget verkar se som ett stort lyft. Parallellt med denna lokalförändring har företaget gått från att bestå av 10-11 (2007-2012) anställda till 8 (2013). Detta förklaras av att merparten av de anställda i Linköping slutade på företaget, antingen genom pensionering eller att de gick till annat arbete. Företaget hade även en anställd säljare som arbetade med att besöka återförsäljare och sälja partier. VD:n förklarar att säljaren fick sluta eftersom man istället började satsa på att stärka banden till utvalda återförsäljare och sälja nästan enbart till så kallade nyckelkunder (eller key account).

4.2.3 Samarbetspartners

Som vi beskrev tidigare har Audio Pro många samarbetspartners inom olika delar av sin värdekedja. Eftersom alla dessa parter i sina steg tillför ytterligare värde till produkterna och då även kostnader för produkterna är det viktigt att välja parterna med omsorg. Underleverantörerna tillför värde genom att massproducera enheterna till fördelaktigt pris, distributörerna genom att på effektivt sätt tillhandahålla dem till återförsäljare, samt att återförsäljarna tillhandahåller en bra marknadsplats för att sälja produkterna till slutkunden. Vilka samarbetspartners Audio Pro väljer att arbeta med påverkar alltså företaget mycket.

De största förändringarna som skett gällande Audio Pros samarbetspartners de senaste åren har att göra med distributörer och återförsäljare. Företagets VD har förklarat att det är väldigt viktigt att bygga upp en långsiktigt god relation med sina underleverantörer och benämner samarbetet som ett *“innovativt partnerskap”*, varför dessa samarbeten är mer långsiktiga. När det gäller återförsäljarna har det hänt mycket de senaste åren. Företagets största återförsäljare i Sverige fram tills att de gick i konkurs 2011 var företaget OnOff. Audio Pro hade efter det en svår period där de försökte sälja sina produkter genom många mindre Hi-fi-kedjor. Efter ett antal år insåg de att det inte var rätt väg för dem och valde att satsa på större återförsäljarkedjor igen. De ändrade därmed både återförsäljar- och distributionsstrategi, detta på grund av att det krävdes en annan typ av distribution för att sälja till de stora återförsäljarkedjorna.

4.2.4 Senaste årens resultat

Under de senaste tio räkenskapsåren för Audio Pro har de sätt väldigt varierande resultat. Både omsättning och resultat var väldigt goda fram till 2008. Som vi beskrivet kan utöver den finansiella krisen det förändrade konsumtionsmönstret av musik bidragit till de svaga resultatet.

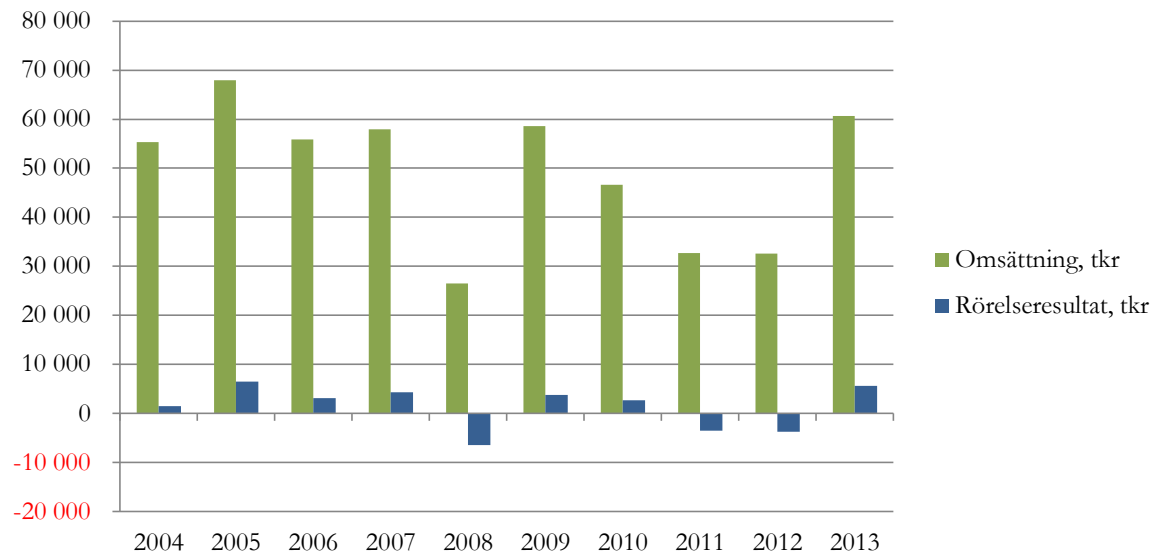
År	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Snitt
Omsättning, tkr	55 289	67 954	55 890	57 891	26 484	58 604	46 578	32 688	32 555	60 620	49 455
Rörelseresultat, tkr	1 469	6 457	3 100	4 274	-6 489	3 698	2 589	-3 533	-3 825	5 567	1 331
Marginal	2,7%	9,5%	5,5%	7,4%	-24,5%	6,3%	5,6%	-10,8%	-11,7%	9,2%	2,7%

Tabell 2. Finansiella resultat senaste tio åren.

Oavsett återhämtade sig omsättningen året efter, men minskade därefter successivt fram till förra året. Under denna period har Audio Pro alltså slutat utveckla de gamla modellerna och fullt fokuserat på de trådlösa högtalarna. Försäljningen av dessa har dock inte motsvarat minskningen

i omsättning av de gamla serierna, vilket tros förklara de svaga resultaten under 2011-2012, tillsammans med vad de ansåg vara en felaktig distributionsstrategi.

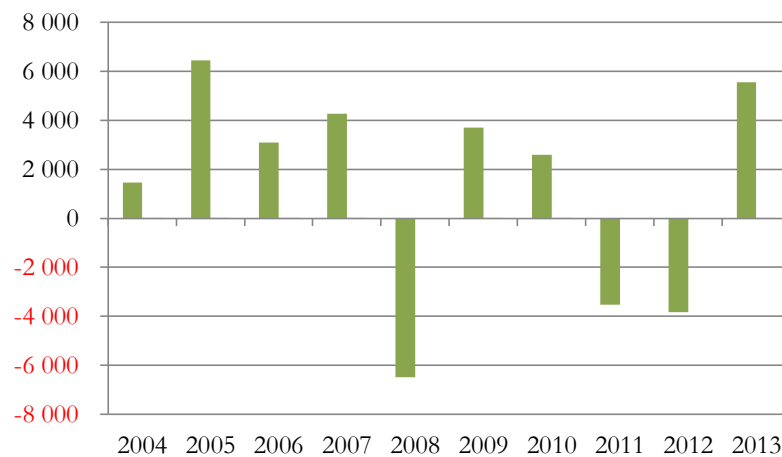
Omsättning



Figur 3. Omsättning och resultat senaste tio åren.

Figur 3 visar på att Audio Pro trots allt är relativt känsliga för volymförändringar, även om deras fasta kostnader får anses som relativt låga i förhållande till omsättningen.

Rörelseresultat, tkr



Figur 4. Rörelseresultat senaste tio åren.

5. ANALYS AV EMPIRIN

Vi kommer i detta kapitel presentera det empiriska material vi har funnit i vår kvalitativa undersökning. Empiri som är relevant för syftet med denna studie kommer att beskrivas utifrån de genomförda intervjuerna. Vi kommer parallellt att analysera det empiriska materialet utifrån de teorier och verktyg vi presenterat och redogjort för i vår teoretiska referensram och redogöra för samband som finns att uttyda, samt data som motsätter sig de teorier och modeller vi har behandlat.

5.1 Audio Pro och strategi

5.1.1 Strategiarbete i företaget

Audio Pros styrelse består av företagets VD, vice VD samt ekonomichefen. Detta skulle även kunna ses som ledningsgruppen. De som utifrån intervjuerna är primärt delaktiga i strategiformuleringen är dock VD:n, vice VD:n och den produktansvarige. Det är företagets VD som har det huvudsakliga ansvaret för utformande av företagets strategier och den strategiska planeringen. De övriga anställda känner varierande delaktighet i strategiarbetet. Den serviceansvarige säger att han inte upplever sig särskilt involverad i frågor som rör strategi och liknande. Produktansvarig beskriver det också som att han inte känner sig särskilt delaktig i den övergripande strategin och de långtgående planerna för bolaget, utan att det är företagets VD som håller i det. Detta är även ett synsätt som ekonomichefen instämmer i. Samtidigt framhåller de alla tre vid följdfrågor, och särskilt de senare två, att frågor som rör strategi ofta diskuteras på företaget, både under mer formella samlingar som möten men framförallt under informella sammanhang som vid lunchen och att de är delaktiga där. Företagets vice VD upplever att han till ganska hög grad är involverad i det strategiska arbetet men framhåller även alla andra individers roll i arbetet genom att säga att *“Det största strategiarbetet som händer är det som pågår hela tiden, dagligen.”* (vice VD, 2014). Den utvecklingsansvarige säger att: *”Alla är inblandade i vart vi ska gå...”* (utvecklingsansvarig, 2014) men säger samtidigt att det är företagets VD som tar de strategiska besluten.

Audio Pros VD berättar att de har större strukturerade möten ungefär fyra gånger om året. Dessa är inte schemalagda i förväg utan genomförs när större saker har eller ska hända inom företaget eller i omvärlden, de brukar dock vara väl utspridda över året. Vid dessa möten deltar normalt majoriteten på företaget inklusive företagets designansvarige, som i vanliga fall arbetar från Stockholm. Alla nya produkter går grundligt igenom, idéer, möjligheter och framtids tankar vädras samt att strategiska frågor diskuteras. Det är dock värt att fundera på hur formella och förberedda dessa möten är då inte alla tog upp denna formen av arbete med strategi under våra intervjuer, och att det presenterades på lite olika sätt.

I kontrast till dessa mer strukturerade möten framhäver de tillfrågade, när de skulle beskriva hur företaget faktiskt arbetar med strategifrågor, att det till väldigt stor del tas löpande och har en informell karaktär. Ekonomichefen säger att de har få formella möten på företaget och som vice VD:n uttryckte det så sker det största strategiarbetet dagligen, alltså i det löpande arbetet och vid kommunikationen mellan de anställda. Som tidigare nämndes instämmer flera av individerna på företaget i det och även VD:n framhåller att det främst är under dessa informella samtal som strategier utvecklar sig. VD:n säger att han ofta har informella möten tillsammans med vice VD:n, den produktansvarige samt ibland även den utvecklingsansvarige där strategiska riktningar i många fall tar form. Med bakgrund av vikten de intervjuade satte vid dessa informella samtal, där de framhävde de som strategidrivande, ansåg vi det lämpligt att ställa frågor om deras organisationskultur och hur man kommunicerar på företaget, vilket vi presenterar i nästa kapitel.

5.1.2 Det dagliga strategiarbetet

Även om företagets VD är ansvarig för strategin och tar de slutgiltiga besluten bidrar även de övriga anställda till att i viss grad påverka hur företagets strategi ser ut. Deras inblandning kan beskrivas som mer indirekt och är främst framträdande inom deras respektive ansvarsområden, där de har bredare kunskap och större expertis. Enligt den utvecklingsansvarige har man inom sitt ansvarsområde ganska stor frihet att ta initiativ och till viss del vara med och bestämma. Att de anställda inom sina respektive ansvarsområden har stor frihet, uppmuntras komma med idéer och tänka utanför boxen är något som både VD:n och vice VD:n instämmer i. Det är även något som de anställda upplever att företaget ser positivt på. Detta aktiva deltagande från de anställdas håll är något som är med och till viss del formar strategin inom deras respektive områden. Med tiden tros detta ligga till grund för bolagets mer övergripande strategi. Man pratar därför mycket om det dagliga arbetet med strategi, det som är kontinuerligt och ständigt bedrivs.

”Bland sätts det väl av tid för att diskutera just de här sakerna men annars är det ju en hela tiden pågående diskussion hela tiden faktiskt.” (Produktansvarig, 2014)

”Det vi gör här tillsammans är oftast helt informella möten, där någon har hört eller läst någonting och så sätter vi oss ner och diskuterar.” (VD, 2014)

”Men sedan är det nästan hela tiden diskussioner om idéer, nästan varje dag känns det som att man pratar om idéer. ”Det här tycker jag verkar bra”. Det är ju inte så uppstyrt...”
(Utvecklingsansvarig, 2014)

Arbetet med strategi påverkas i en situation som denna mycket av det klimat som finns på arbetsplatsen och genom sättet de kommunicerar, både hur, vad och när det sker (Collis & Rukstad, 2009). De intervjuade individerna målade upp en bild av företaget som väldigt öppet. Det finns ingen tydlig hierarki utan organisationen är väldigt platt. Även om alla på företaget har sina egna arbetsområden så beskriver de intervjuade att de ofta hjälper till inom varandras respektive arbetsområden när det behövs eller någon frågar efter hjälp. Bland annat ekonomichefen tycker att det är väldigt bra att de är en mindre grupp då teamet blir effektivare och mer interaktiv i och med det. Man förespråkar kommunikation som är rak och att man inte ska hålla tillbaka eller begränsa sig gällande sina tankar och idéer, samt att kommunikationen ska ske ofta och mycket. Då nästan alla nyckelpersoner befinner sig på samma kontor och har nära till varandra är även dialoger där de involverade fysiskt träffar varandra det vanligaste sättet att kommunicera, vilket tros bidra till öppenheten. VD:n på företaget beskriver att han ofta brukar sig av *“Management by walking around.”* (VD, 2014) och att han pratar med alla på företaget varje dag och att detta även brukar gälla de anställdas kommunikation sinsemellan. Detta stöds av de andra intervjuerna där de säger att det samtalar flitigt bland annat vid lunchbordet och kaffekokaren. Många anställda säger att nyheter som rör företaget sprider sig väldigt fort till alla berörda på grund av denna öppna kommunikation. Öppenheten och den raka kommunikationen som beskrivs sägs skapa en mer avslappnad atmosfär med högt i tak. De intervjuade känner att det klimatet främjar tänkande och diskussioner utanför den så kallade boxen och leder till en högre grad nytänkande och innovation i både produkt och försäljning.

Precis som Nutek (2004) beskriver att fallet ofta är så sitter samma personer i både styrelsen och ledningen hos Audio Pro. Företagets styrelse består av VD:n, vice VD:n och ekonomichefen, där även de två tidigare är ägarna till företaget. Hendry och Kiel (2004) säger att det är styrelsen och

ledningen som har ansvaret för formuleringen av strategin vilket även är fallet inom Audio Pro, där VD:n har det yttersta ansvaret för strategin. Att det är få personer på företaget som är direkt involverade i arbetar med strategi är även något som Gibson och Cassar (2002) har uppmärksammat är utmärkande för SMF. Karagozoglu och Lindell (1998) hävdar att SMF, eftersom de består av få människor och har relativt sätt lite resurser, ofta prioriterar bort arbete med strategi till förmån för det dagliga löpande arbetet. Huruvida detta stämmer in på Audio Pro är inte helt klart utifrån det vi ovan beskrivit. Det handlar till stor del om vad man kan klassificera som strategiarbete. Casadesus-Masanell och Ricart (2010) framhäver att det finns en skillnad mellan strategi och taktik, och man skulle mycket väl kunna klassificera sättet de jobbar med frågor, men framför allt vad de berör, i många fall faller under taktikbeslut. På samma sätt separerar Yip (2004) på en radikal strategi och en rutinartad strategi, vilket ytterligare försvårar gränsdragningen.

5.1.3 Begreppsanvändning inom organisationen

På samma sätt som Casadesus-Masanell och Ricart (2010) beskriver det så visar det sig vara svårt för de intervjuade att särskilja på strategi, affärsmodell och även affärsidé, för den delen. Det verkar dock som att de hos Audio Pro som till större grad arbetar med strategiformuleringen har större insikt i vad strategi är och skillnaderna mellan de olika begreppen strategi behandlar eller är kopplad till. En riktigt tydlig avgränsning mellan de olika begreppen kan dock inte ges av de intervjuade. Det finns är en viss divergens kring hur de ser på begreppen, vilket vi kan se nedan.

Om den värdeskapande delen av affärsmodellen:

”Alltså värdena skapas genom att alla har stor och bred erfarenhet ju. Alla kan branschen. Och ser väl då hur marknaden förändras och förändringarna sker. Och styrkan man har ligger i att snabbt kunna anpassa sig och ta fram nya produkter.” (Ekonomichef, 2014)

Om strategin och målsättningen:

”Den har egentligen alltid varit att utveckla så bra produkter som möjligt, vara väldigt flexibel i framtagningen och därmed också ganska snabb i framtagningen [...] Vi vill utveckla högtalare för det är ju kärnverksamheten för oss. Där vi kan påverka och göra ljudet bättre, där ska vi vara. Vi ska inte hålla på med bild eller något annat runt omkring. Ljud är vår kärna. Och det gäller att utveckla och ha produkter till hands som folk vill ha.” (Vice VD, 2014)

Om företagets målsättning:

”Det är ett produktdrivet företag så målsättningen är väl att göra produkter som kan säljas på massmarknader som man får bra omsättning på. Och hela tiden försörja den marknaden med nya produkter som kan så att säga harmoniera ihop med den övriga utvecklingen som sker med mobiltelefoner och så vidare.” (Produktansvarig, 2014)

Oavsett om frågan handlade om affärsidé, affärsmodell eller strategi samt sådant som målsättning och vision så landade svaren hos majoriteten av de intervjuade inom samma område och de beskrev företagets val på liknande sätt oavsett begrepp. Svaren kan även tolkas som ganska övergripande. Flera hade problem att uttrycka exempelvis strategin i detalj på ett kort och koncist sätt. Om de däremot fick prata på ett tag, och dessutom fick följdfrågor som var relativt ledande för att fördjupa sig i specifika aspekter inom deras strategi kunde vi tyda att det fanns en gemensam förståelse och att man är överens om den strategin de arbetar efter. Teece (2010) beskriver hur de strategiska val och mål en organisation har i stor grad kan vara implicita, vilket vår undersökning starkt implicerar. Tolkningen av implicit i detta fallet innebär att förståelsen för strategin finns, men att den inte är verbalt eller skriftligen uttryckt och kommunicerad så att den genomsyrar hela organisationen, utan att den istället är kollektivt underförstådd bland medarbetarna (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Intressant är dock att VD:n beskriver verksamheten som sådan:

*”Vi är mycket snabbare, mycket lyhörda, mycket mera teknisk koll på ny teknologi. Nästan hela branschen är förundrade över hur vi får fram ny teknologi så snabbt. Vi har pengar och vi är inte rädda för att använda de då. **Vi anses som ett litet innovativt teknikbolag.**”* (VD, 2014)

Han beskriver alltså Audio Pro som innovativa och nyskapande gällande teknik och produkter. Detta kan man då jämföra med vice VD:n som använder just begreppet innovativt och menar på något helt annat:

*”**Vi ska inte vara så innovativa** så att vi skapar en marknad, som konsumenten inte vet om, det är inte vår grej. Utan utgå från marknaden och kundens behov, att det ska gå att sälja och det ska vara enkelt.”* (Vice VD, 2014)

Skillnaden i sammanhanget de använder begrepp, i detta fall innovation, behöver inte innebära att det finns en skillnad i åsikt gällande företagets strategi. Innovation kan dels involvera väldigt varierande delar och ske till olika stor utsträckning. Båda kan anse att användande av ny teknik och vidareutveckling är viktigt (vilket båda också påpekar under intervjuerna), men att det kan finns gränser för hur långt man vill gå gällande testande av nya produktinriktningar. Det är dock ett tydligt exempel på att begreppsanvändningen kan vara både oklar och svår inom en organisation, och ge ett intryck som är svårt att tolka för någon som står utanför organisationen. Detta skulle kunna vara en följd av det implicita användandet av strategi inom organisationen (Teece, 2010).

5.2 Strategisk förändring i Audio Pro

5.2.1 Syn på förändring

När det kommer till förändring eller arbete kring förändring är företagets VD snabb med att påpeka värdet av att hålla koll på omvärlden. Han beskriver vikten av att ständigt undersöka och leta efter vad som sker i företag som berör dem eller trender som kan påverka dem. Utöver att ständigt leta efter värdefull fakta så menar han att det är viktigt att till samma grad även diskutera det man hittar och att detta måste ske snabbt.

”Från det att vi märker någonting på marknaden, exempelvis hos konkurrenter så är det omedelbart möten och så tittar vi på om vi är med här eller inte, är det något vi ska göra. Vi är rätt snabba där alltså. Det kommer inte som några plötsliga överraskningar när konkurrenterna kommer med nya produkter.” (VD, 2014)

”Om det blir en trend hur löser vi det då? Då agerar jag direkt och ringer till de jag känner i branschen och frågar vad de gör.” (VD, 2014)

Både han och vice VD:n berättar hur de och den produktansvarige väldigt ofta har dessa diskussioner om sådant de har läst eller upptäckt, och hur det dels kan påverka företaget men även hur de skulle kunna använda det för att förändra eller vidareutveckla verksamheten och dess produkter. Beteendet bekräftar mycket av tankebanan som exempelvis Rajagopalan och Spreitzer (1996), Day och Schoemaker (2005) och Deimler och Reeves (2011) beskriver i sina artiklar. Denna process kan beskrivas som försök att matcha den externa omgivning på ett sätt som

möjliggör framtida konkurrens (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). Däremot återkopplar inte Audio Pros hanteringen av försöken till matchning med omgivningen det litteraturen framhåller som viktigt, den delen som gäller påverkan på strategin. Litteraturen framhäver strukturerade processer och tillvägagångssätt vid hantering av förändring, vilket känns som en kontrast till det VD:n beskriver:

“Vi gör ingen utredning på det, vi agerar direkt [...] Och där har vi ingen struktur utan agerar vi bara intuitivt och vi kan det och vi har alltid gjort det så. Inga startsträckor.” (VD, 2014)

Den produktansvarige pratar vidare om hur man sedan hanterar uppmärksammad information vid diskussionerna med de andra inom organisationen. Tillvägagångssättet tenderar att vara ganska spontant i sin natur. Det är korta beslutsled och delvis genom det kan man snabbt välja hur man ska hantera situationen. Vad som ligger bakom tillvägagångssättet är att de inte gör någon utredning på det, som VD uttrycker det. Det menar han beror på att individerna på företaget har en så pass lång och stor erfarenhet och kunskap kring branschen samt produkterna och att de vet vad de andra kan. Därigenom vet de även vad som förväntas av varandra. Denna uppfattning delas av ekonomichefen och vice VD:n som beskriver det på liknande vis.

Det verkar finnas en insikt hos de tillfrågade i att förändring ibland är nödvändigt. Ekonomichefen säger att man annars *“står och stampar på samma ställe”* och den produktansvarige framhåller att branschen de verkar i utvecklas snabbt vilket gör att de måste utvecklas löpande. Man kan dock fråga sig till vilken grad förändringarna de syftar på utgör strategiska förändringar. När de talar om förändring beskriver de ofta produktutveckling och nya tekniker. Detta är naturligt då det är företagets kärnverksamhet men samtidigt så behöver sådana förändringar i sig inte utgöra strategiska förändringar. Om förändringarna är omvälvande, som när företaget gick från den traditionella passiva högtalartechniken till den moderna trådlösa aktiva och samtidigt minskade produktlinjens omfattning kraftigt, går det att tala om en strategisk förändring. Men en ny produkt i sig utgör ingen strategisk förändring då det i hög grad ingår i företagets strategi att utveckla nya produkter. Man kan koppla det till skillnaden mellan strategi och taktik (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), där nya produkter snarare handlar om taktiska beslut och förändringar, medan en förändring av målgrupp snarare hamnar under strategiska beslut. Den nya produkten kan däremot påverka den strategiska frågan om kundgrupp, och processen skulle då kunna beskrivas som den resilienta strategin, som menar att ständig förändring är nödvändigt (Hamel & Välikangas, 2003).

5.2.2 Krafterna bakom den strategiska förändringen

Flera av de anställda beskrev det som att företaget runt 2008 kom till en punkt där det fanns ett val om att antingen förändra företaget radikalt eller att avveckla verksamheten. Ekonomichefen beskrev det i intervjun som:

“De va de två alternativen. Antingen lägga ner verksamheten eller göra ett försök att ändra allting och lyckas inte det måste man ju lägga ner ändå.” (Ekonomichefen, 2014)

Ett beslut fattades 2008 om att man ville gå vidare med verksamheten och initiera vissa förändringar. Under de kommande fem åren förändrades många delar av företaget, vilket beskrevs utförligt i *“4.2 Förändring i företaget”*. I vår teoretiska referensram lyfte vi fram att strategiska förändringar sker i företag när krafter som verkar för att de ska ske väger tyngre än de som motverkar de (Bigelow, 1982; Lundberg, 1984). De intervjuade lyfter fram flera viktiga anledningar till att de strategiska förändringarna drevs igenom. Från svaren kan tydas att företagets strategiska matchning med omvärlden år 2008 var dålig. Som Chandler (1962) uttryckte det är det avgörande att ha en god strategisk matchning för att maximera värdeskapandet i ett företag. Att företagets strategiska matchning inte var optimal kan ses på en av de viktigaste orsakerna de intervjuade tog upp till förändringen, nämligen det ekonomiska resultatet. 2008 var ett ekonomiskt sett väldigt dåligt år på Audio Pro och bidrog därför till att uppmärksamma att en förändring behövdes. Dåliga ekonomiska resultat är även en av krafterna som Ginsberg (1988) säger är pådrivande för förändring. Johnson (1992) säger att behovet av förändring ofta inte uppmärksammas förrän företagets strategi har blivit så missanpassad till omgivningen att det drabbar företaget ekonomiskt, vilket även har påverkat Audio Pros val om förändring vid den tidpunkten. Som Miller och Friesen (1984) ser på det så var det först nu som kostnaden för att inte ha strategisk matchning var större än kostnaden för att genomföra en förändring. Flera nämner att förändringen kom i rätt tid, och VD:n menar att den med fördel hade kunnat ske både tidigare och snabbare.

Av de intervjuade lyfts flera andra förändringar i företagets omgivning som starka pådrivande anledningar. Förändringarna som vid tiden skedde i omvärlden har sin grund i en teknologisk utveckling och har att göra med ett förändrat konsumtionsmönster i hur människor lyssnar på musik och även att teknikutvecklingen gjorde det kostnadsmässigt möjligt att tillverka en ny typ av högtalare till ett marknadsmässigt pris. De intervjuade lyfter fram att en tidigare målgrupp för

företaget som kan kallas för "audiofiler" (extremt ljudintresserad som är villiga att lägga mycket pengar på bra ljudkvalitet) började bli färre samtidigt som de kunde tyda en förändring i hur en mer typisk person lyssnade på musik. Företaget började bli medvetna om att deras produktlinje inte överensstämde med slutkundernas efterfrågan och att det inverkar på deras minskande resultat. De upplevde alltså vid tiden en dålig strategisk matchning gentemot omvärlden. Mönstret i deras resursanvändning, som Hofer och Schendel (1978:25) talar om stödde inte målen de försökte uppnå. Enligt Ginsbergs (1988) modell kategoriseras den tekniska utvecklingen och förändringen i kundpreferenser som externa faktorer som verkade för att en strategisk förändring skulle ske i företaget.

Omorganiseringen där företaget koncentrerades till en lokal möjliggjorde på ett annat sätt än tidigare att företaget kunde utveckla produkter på ett snabbt och effektivt sätt. En anledning som tas upp till att förändringen inte gjorts tidigare var att individer som arbetade på utvecklingsavdelningen i Linköping inte var beredda att flytta. Strax innan omorganiseringen skedde gick en av individerna i pension och en annan fick i samband med omorganiseringen ett annat jobb. Detta är enligt Ginsbergs (1988) modell en intern förändring hos företaget som utgör en kraft som verkar för ytterligare förändring, eller mer troligt en kraft emot förändring som minskade. Förändringen medförde att företagets resursanvändning på ett mer effektivt sätt stödde målen företaget hade vilket medförde att den strategiska matchningen blev bättre.

Det fanns alltså både externa och interna krafter bakom förändringen. De starkast bidragande orsakerna till att förändringen skedde var de externa krafter. Även det ekonomiska resultatet 2008 som lyftes fram som en starkt bidragande orsak till förändringen, får anses ha uppstått på grund av externa faktorer i form av efterfrågeförändringar, teknikutveckling men även på grund av den finansiella krisen 2008.

5.2.3 Benägenhet att förändra

Likt Bigelow (1982) och Lundberg (1984) skriver så måste det finnas en vilja att förändras för att det ska kunna ske, då det alltid kommer finnas motstånd i någon grad. Till stor del handlar det om att kunna läsa av skillnader mellan företagets verksamhet och dess matchning med omvärlden samt att se nyttan med att ändra något så det bättre kan ta till vara på omgivningen som den ser ut idag eller framöver. Som vi berört tidigare så värdesätter flera av de intervjuade sådan omvärldsanalys och prioriterar att vara uppdaterade på sådant som berör dem och företagets närhet (vilket kan handla om liknande branscher eller teknik som skulle kunna beröra deras

produkter). Samtidigt handlar det även om deras försäljningskanaler, och enligt dem till stor del distributörerna. Beroende på hur en tänkt förändring ser ut och vad den påverkar kan kostnaderna och risker kring den variera, vilket självklart påverkar benägenheten att vilja förändra samt motståndet till förändringen (Ginsberg, 1988).

Vilken grad av risk de är villig att ta påverkar alltså starkt benägenheten att förändras. Företagets anställda samt VD:n beskriver att just riskbenägenheten i företaget är låg. Företagets VD uttrycker att han vill ha en sund ekonomi i bolaget med hög andel eget kapital. Ekonomichefen förklarar att 70-80% av alla kundkonton är kreditförsäkrade och de kunder som inte är det betalar i förskott. Den produktansvarige säger även att riskbenägenheten genomsyrar produktutvecklingen. En låg riskbenägenheten har ofta att göra med hur ägarstrukturen ser ut i företaget. Som vi beskrev tidigare är ägandet starkt koncentrerat i bolaget. Enligt (Brunninge, 2007) tenderar ett koncentrerat ägande av ett företag där ägarna även arbetar i företaget att leda till mindre villighet att ta risker. Detta förklaras med att ägarna inte bara riskerar att förlora investeringar utan även sitt arbete och inkomster från detta. Brunninge (2007) diskuterar även hur denna koncentrerade ägarstruktur med mindre riskvillighet ofta leder till en motvillighet att genomgå strategiska förändringar. Denna motvillighet är dock inte särskilt framträdande hos Audio Pro i detta fall, då de genomgått omvälvande förändringar de senaste åren. Företaget verkar, som bland annat produktansvarige framhåller, i en föränderlig bransch och är ett produktdrivet företag som ständigt behöver utveckla nya produkter för att hänga med utvecklingen i omvärlden. När företaget är uppbyggt på detta vis finns det skäl att ifrågasätta om företaget verkligen har en låg riskbenägenhet. Den produktansvarige säger att de inte i förväg kan veta om en produkt kommer lyckas eller inte och den utvecklingsansvarige uttrycker det som att:

“Vi brukar ju inte göra kundundersökningar eller så. Vi kör mycket på känsla.”

(Produktansvarig, 2014)

Varje investering i en ny produkt kan då ses som ett risktagande och eftersom dessa måste göras ganska frekvent om man exempelvis jämför med om man skulle producera passiva högtalare skulle det kunna argumenteras för att man i produktutvecklingen har ett större överseende med risker. VD:n uttrycker även att de just gällande produkter är villiga att investera i större grad, vilket kan tolkas som en högre riskacceptans kring produktutveckling.

“...vi får fram ny teknologi så snabbt. Vi har pengar och vi är inte rädda för att använda de då.”

(VD, 2014)

Både den produktansvarige och vice VD:n är dock tveksamma till hur mycket större graden risk är gällande produkterna. Det förklarar att de har en tydlig process med ett antal beslutspunkter där de kan avgöra om de vill gå vidare med projektet eller inte. Dessa punkter ligger främst under prototypstadiet, och produkter som väl börjar produceras för försäljning har testats och accepterats som bra produkter med god potential.

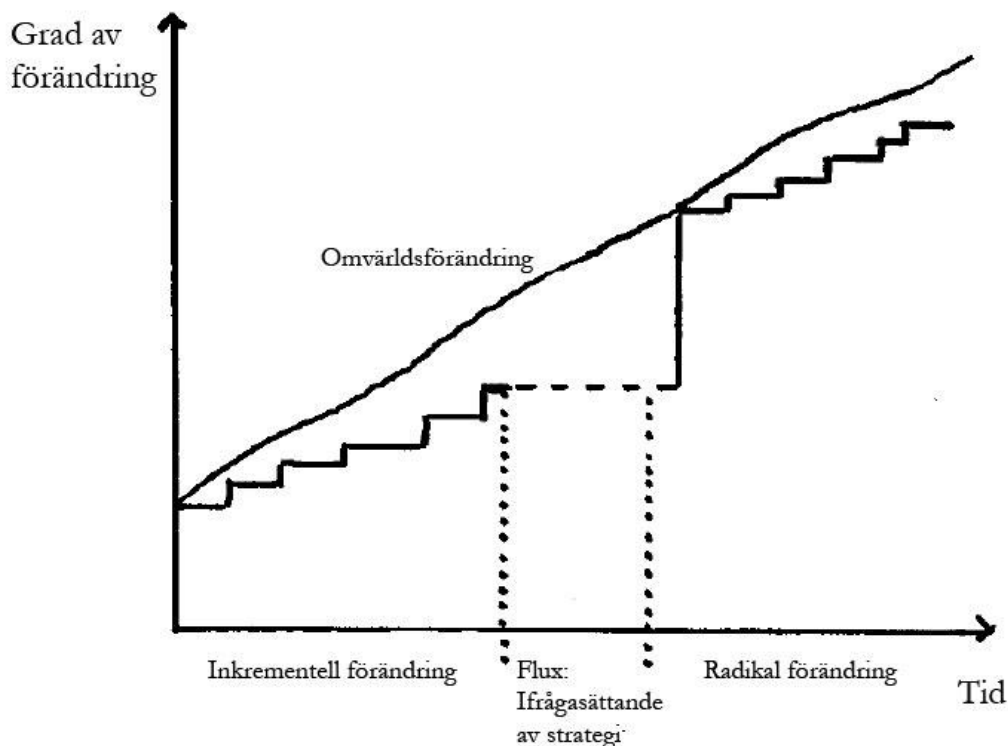
5.2.4 Förändringsprocessen och dess inkrementella natur

Utifrån vår tidigare beskrivning om både hur Audio Pro arbetar med strategi och hur de ser på förändring går det att utläsa att företaget förändrar sin strategi på ett löpande och gradvist sätt. I beskrivningen om hur företaget arbetar med strategi lyftes det informella arbetet med strategi fram som särskilt viktigt och utvecklande. Organisationskulturen, sättet de kommunicerar och hur organisationen är uppbyggd ses som viktiga förutsättningar för att möjliggöra att detta informella arbetssätt med strategi skall fungera. Det aktiva deltagandet från alla individer på företaget där man har ganska stor frihet inom sitt respektive ansvarsområde, uppmuntras ta initiativ och komma med idéer medför att företagets strategi gradvis utvecklas. I vår beskrivning under “5.2.1 Syn på förändring” framhävs att företaget ofta gör förändringar efter att man har uppmärksammat händelser i företagets omgivning som anses utgöra möjligheter eller på annat sätt påverka företaget. Snabbheten i att diskutera och agera på de uppmärksammade händelserna i omgivningen ses som viktiga för företaget. VD:n påtalar även att de inte brukar göra några utredningar utan agerar direkt. Ett sådant angreppssätt vid beslutsfattande stödjer att företaget förändras löpande och gradvis med tiden (Johnson, 1992).

Denna förändringsprocess som strategin löpande går igenom förklaras bra av Quinns (1980) teori om inkrementell förändring. Audio Pros strategi utvecklas inte, som traditionell strategisk förändringslitteratur ofta ger bilden av, på ett strukturerat, välplanerat och grundligt analyserat sätt utan förändras alltså löpande och gradvis. Liksom Quinn (1980) beskriver det är inte företagets ledning helt medvetna om var strategin är på väg utan det är främst externa händelser som driver strategin. Quinn (1980) lyfter även fram att interna och externa händelser framtvingar beslut som påverkar strategin. De besluten medför att strategin formas genom en inkrementell process där företaget sägs prova sig fram för att hitta rätt, vilket känns talande i fallet Audio Pro. Ett exempel på detta är som vice VD:n och VD:n beskriver hur de valde att testa med mindre

återförsäljare när den stora de sålde genom, Onoff, gick i konkurs. Efter ett par år ansåg de att strategin de då hamnat i inte fungerade eller var rätt för Audio Pro, varpå de valde att gå tillbaka till den ursprungliga strategin och satsa på större kedjor. I efterhand menar de att de insåg att valet att inte fortsätta hålla sig till sin tidigare strategi var fel.

Johnson (1992) säger att när ett företag förändras på ett inkrementellt sätt kan det vara svårt att över tiden ha en god strategisk matchning med omvärlden. Som vi beskrev i "5.2.2 *Krafterna bakom den strategiska förändringen*" var Audio Pro 2008 i en situation som präglades av en dålig strategisk matchning. Eftersom företaget generellt förändrar sin strategi via en inkrementell process finns det anledning att misstänka att detta förändringsmönster gjorde att de med tiden fick en allt sämre matchning i sin strategi gentemot omvärlden. Detta fenomen benämner Johnson (1992) som *strategisk förskjutning* och han förklarar att det ofta inte uppmärksammas förrän det påverkar företaget till den grad att det ekonomiska resultatet visar röda siffror. När den strategiska förskjutningen uppmärksammas säger Johnson (1992) att företag brukar gå in i en period när de börjar ifrågasätta sin strategi. Som ekonomichefen beskrev det så kom företaget till en punkt 2008 då de i hög grad ifrågasatte sin strategi och uppmärksammade behovet av en större förändring för att möjliggöra fortsatt värdeskapande.



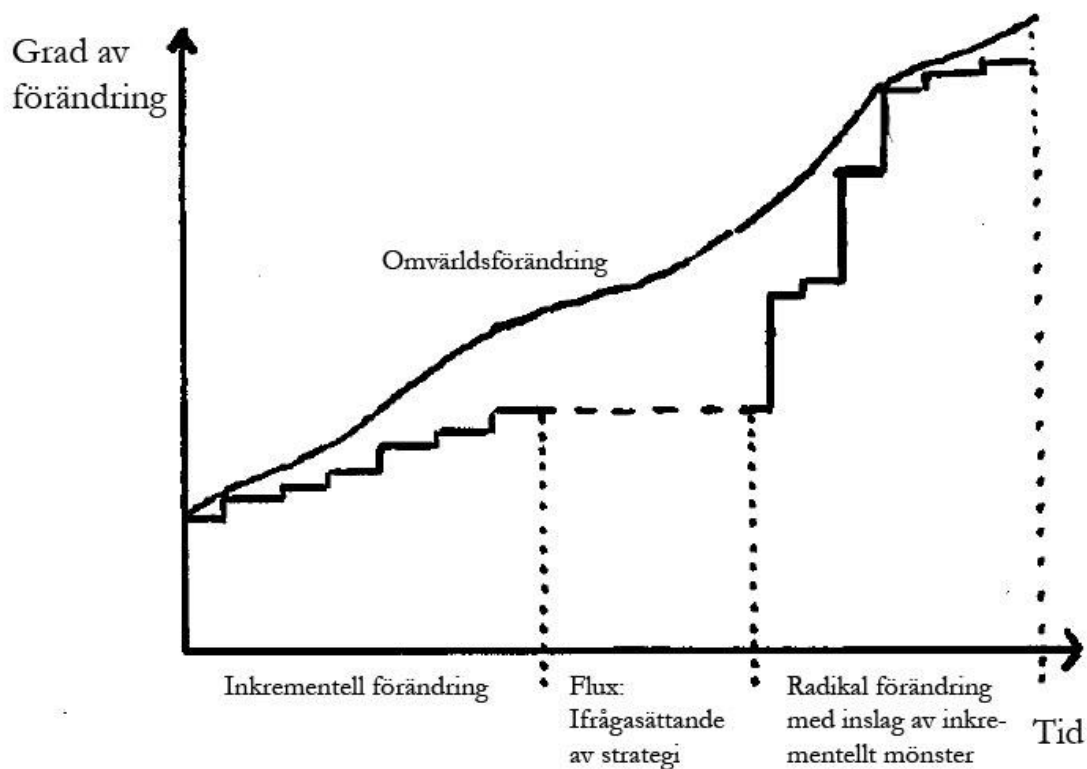
Figur 5. Mönster i en strategisk utvecklingsprocess (inspirerad av Johnson, 1992).

Johnson (1992) menar i sin graf (illustrerad ovan) att ifrågasättandet av strategin brukar leda till en radikal förändring för att återuppnå en strategisk matchning med omvärlden. Förändringen som initierades på Audio Pro 2008 som vi beskrev i "4.2 Förändring av företaget" var omfattande, rörde flera olika delar av företagens verksamhet och innebar att företagets strategi förändrades märkbart. Samtidigt var det en lång resa då det först var 2013 som företaget på riktigt fick se resultatet av förändringarna i form av mycket goda ekonomiska resultat. Alla förändringar skedde inte heller samtidigt utan de olika förändringarna möjliggjorde eller var beroende av varandra för att tillsammans utgöra grunden för den strategiska matchningen med omvärlden som företaget har idag. Förändringen var alltså visserligen radikal och omvälvande, så som Johnson (1992) beskriver, men själva förändringsprocessen tog ändå långt tid och hade vissa drag av en gradvis utvecklingsprocess, alltså en aningen inkrementell förändringsprocess. Utvecklingsansvarig talar om förändringen så här:

"Det gick ju ganska snabbt, fast ändå gradvis." (Utvecklingsansvarig, 2014)

Ett exempel från verksamheten på detta är att omorganiseringen där företaget koncentrerades till en lokal skedde 2012 vilket var några år efter produktlinjen började förändras. Omorganiseringen lyfts fram som en starkt bidragande orsak till att den nya produktlinjen fungerar så pass bra nu därför att det effektiviserar produktutvecklingsprocessen i företaget. På samma sätt var det inte förrän 2012 företagets nuvarande distributionsstrategi och val av återförsäljare föll på plats vilket även det anses vara mycket bidragande till 2013 års resultat. En annan aspekt som påvisar den gradvisa utvecklingsprocessen är att försäljningen av de nya trådlösa aktiva högtalarna idag utgör cirka 85% av företagets omsättning medan de det första året efter lanseringen enbart utgjorde 10% av omsättningen. Förändringarna skedde alltså ändå gradvis och verkade för och möjliggjorde varandra. Det kan sägas att man som i Quinns (1980) inkrementella förändringsperspektiv prövade sig fram för att hitta rätt. Nu fungerar de olika förändringarna som gjordes i en slags symbios där företaget upplever sig vara där det vill vara och har en god strategisk matchning med omvärlden.

För att illustrera Audio Pros strategiska förändringsprocess har vi sammanställt en enkel version av den utifrån Johnsons (1992) graf om den inkrementella förändringsprocessen. De pratar inom företaget att det först är nu de verkligen känner sig i fas med omvärlden och utvecklingen. Att de har genomfört större förändringar men att de inte fullt hanterat allt som krävdes för att lösa den



Figur 6. Illustration av Audio Pros inkrementella förändringsprocess.

strategiska förskjutningen direkt. Om man jämför med Johnsons (1992) idé så är det då uppenbart att det inte är lika tydligt att skilja på de inkrementella förändringarna och de radikala hos Audio Pro. Det var inte *en* stor förändring som löste den strategiska förskjutningen som uppstått, som beskrivs i Johnson (1992) graf. I Audio Pros fall gjordes det flera större förändringar och i samband med andra inkrementella förändringar ledde det slutligen till att de ansåg att verksamheten stödde värdeskapandet på ett bra sätt, att den strategiska matchningen stämde.

5.3 Koppling till affärsmodellen

5.3.1 Förståelse och medvetenhet kring affärsmodellen

"Vi har hållit på med det här så länge så det är svårt att uttrycka [en affärsmodell]. Vi tar fram produkter som marknaden behöver och så säljer vi de och tjänar pengar på de, så enkelt är det. Vi

tillverkar inte om vi inte tjänar pengar. Vi är ganska lyhörda för åt vilket håll marknaden [är på väg].” (VD, 2014)

Så svarade VD:n på frågan om hur han skulle vilja beskriva Audio Pros affärsmodell. Precis innan detta hade han i stora drag beskrivit strategin för företaget. Det är ett tydligt tecken på svårigheten att separera på termerna när man kommer utifrån den akademiska sfären (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), precis som vi tidigare beskrivit. Med tanke på den spridda åsikterna om definition av affärsmodell i litteraturen (Arend, 2013; Zott et al, 2011) kan det dock vara värt att ifrågasätta hur mycket även en utbildad inom företagsekonomi på ett bra sätt kan separera och förklara de olika begreppen, vilket heller inte är fallet hos de anställda på Audio Pro. Ser vi istället på nästa citat kan man här se tydliga områden som berör affärsmodellen, där de har gjort specifika val.

”Distributionsmässigt så var det att vi skulle köra på de stora och stänga av de små. Satsa på vinnare och överge förlorare. Lite likadant i produktsortimentet. Från kanske 100 artiklar till 30. Samma sak där, överge förlorarna satsa på vinnarna. De produkterna vi kör måste vi på tidigt stadium veta är vinnare och det vet man ju inte riktigt, det är svårt. Vi har ganska god pejl på det där, vi kommunicerar tidigt med tidningar, distributörer och kollar de första intrycken om de är positiva.” (VD, 2014)

”Idag handlar det om att samarbeta och ha ett partnerskap med distributören eller återförsäljaren där man commitar sig. Där vi ska supplya de här grejerna men vi ska också utbilda personalen och vi ska se till att det här fungerar inne i en butik.” (VD, 2014)

Han beskriver ganska kort och koncist flera viktiga val de har gjort som rent intuitivt bör vara viktiga delar i deras affärsmodell. Här besvaras dock inte en fråga gällande affärsmodellen, utan om viktiga beslut som tagits under förändringsperioden. Det verkar som att det finns en insikt om vad som är viktigt för företaget och till viss del hur olika val man gjort och dess konsekvenser påverkar hur verksamheten värdeskapande fungerar. Detta kan även utläsas från övriga intervjuer där de talar om hur olika beslut man tagit under förändringen påverkat olika delar av verksamheten. Däremot tycks det inte finnas någon större medvetenhet om vad en affärsmodell, rent definitionsmässigt, är och vilka delar den innefattar hos individerna på företaget.

5.3.2 Affärsmodellen vid inkrementell förändring

Som vi beskrev i vår teoretiska referensram formas ett företags affärsmodell genom val ledningen gör om hur verksamheten ska fungera och konsekvenser de leder till (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). För att möjliggöra att affärsmodellen är effektiv och lönsam för företaget är det viktigt att det finns en god synergi mellan valen och deras konsekvenser så de stödjer verksamhetens värdeskapande (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). När ett företag som i Audio Pros fall arbetar på ett informellt, implicit och löpande sätt med strategirelaterade frågor och val finns det en risk att val som formar affärsmodellen görs utan medvetenhet om hur deras konsekvenser påverkar denna.

Audio Pros förändringsprocess illustreras väl av det inkrementella förändringsperspektivet (Quinn, 1980) och sker löpande och gradvis. Förändringarna drivs, som vi tidigare beskrev, generellt av externa krafter i form av händelser i företagets omvärld. Dessa händelser medför att företaget agerar snabbt och fattar utan större utredningar beslut om förändring. Besluten och dess konsekvenser kan då alltså få som följd att affärsmodellen förändras utan att det i företaget finns en medvetenhet om det. När valen eller besluten dessutom generellt görs i form av snabba reaktioner på händelser i omvärlden finns anledning att misstänka att valen inte alltid görs med baktanken att stödja synergien i företagets affärsmodell. Att organisationen uppmuntrar till frihet, initiativtagande och i viss mån tillåter individerna att ta beslut inom sina respektive ansvarsområden kan också få som följd att val görs vars konsekvenser inte har god synergi med affärsmodellen i företaget. Som vi beskrev finns det inte någon riktig förståelse på företaget för det akademiska begreppet affärsmodell. Det verkar dessutom vara svårt för de intervjuade individerna att skilja på begreppen strategi och affärsmodell som vi beskrev i kapitel "5.1.3 Begreppsanvändningen inom organisationen". Dessa svårigheter att skilja och ha förståelse för begreppen är också förutsättningar som bör påverka företagets möjlighet att effektivt skapa värde med hjälp av sin affärsmodell.

5.3.3 Val som påverkat affärsmodellen

Som tidigare beskrivet gällde de största förändringarna företaget genomförde efter 2008 områdena produktlinje, distribution och återförsäljare samt företagets organisation. Dessa olika stora förändringar påverkade *logiken i företagets verksamhet och hur den skapar värde*, vilken är Casadesus-Masanell och Ricarts (2010) definition av affärsmodellen. När valet gjordes att förändra tekniken i högtalarna företaget utvecklade, påverkade det och dess konsekvenser affärsmodellen företaget hade. Flera av de intervjuade sa att försäljningen av de nya högtalarna

gick dåligt efter förändringen. Valet att utveckla och sälja dessa nya högtalare och konsekvenserna av valet hade i företagets affärsmodell, vid tiden, ingen bra synergi med övriga val företaget gjort i sin verksamhet. Ett tecken på detta är följande citat:

“Dessvärre fanns det ingen bra distributionsstrategi för dem [de trådlösa aktiva högtalarna] för marknaden var inte mogen.” (VD, 2014)

Företaget kände alltså att de val de gjort för distributionen inte stödde valet om de nya högtalarna. Den nya produktstrategin hade alltså konsekvenser som påverkades av hur de då producerade, sålde och marknadsförde sina produkter samt mot vilka detta skedde. I försöken att överkomma den strategiska förskjutningen tycks det ha uppstått en förskjutning mellan affärsmodell och strategi. Den affärsmodell företaget har behöver inte vara medveten (Teece, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) men för att affärsmodellen företaget använder ska stödja värdeskapandet behöver det finnas goda kopplingar mellan dess olika delar. Det verkar som att det fanns en insikt i den gamla affärsmodellen på företaget, men inte hur de nya valen påverkade (och förändrade) affärsmodellen och inte heller hur de gamla valen (de som inte ändrades) påverkade de nya besluten och de konsekvenser detta fick. VD:n och vice VD:n beskrev det båda som att de testade sig fram för att hitta rätt distributionsstrategi men även typ av återförsäljare de ville finnas hos, vilket kan liknas vid det inkrementella förändringsmönster vi tidigare analyserat.

Ett annat tecken på att affärsmodellen inte hade god synergi för att stödja företagets värdeskapande, efter de nya högtalarna hade lanserats, var hur företaget var organiserat. Företagets produktansvarige, som började arbeta på företaget 2011, sa att han tyckte det var egendomligt att utvecklingen av nya modeller var belägen i Linköping medan det övriga företaget låg i Helsingborg. Han motiverade detta med att produktutvecklingen blev ineffektiv på grund av det geografiska avståndet mellan företagets delar. Han framhäver att företagets produkter är beroende av andra tekniska produkter i omvärlden som smartphones, läsplattor och datorer och deras trådlösa överföringstekniker. Eftersom utvecklingstakten på de marknaderna är väldigt snabb kan inte företagets nya högtalare säljas under lika långa perioder som tidigare var möjligt. Han säger att passiva högtalarmodeller kunde säljas i runt 10 år medan dessa nya modeller riskerar att snabbt bli omoderna och, som han benämner det, “hyllvärmare [på lagret]”. Det är därför viktigt att produktutvecklingen går så snabbt och effektivt som möjligt för att medföra att högtalarna kan säljas så länge som möjligt och då inbringa större vinst per utvecklad produkt till

företaget. Den produktansvarige var inte heller ensam i sina tankar utan flera på företaget lyfte fram en liknande vy av att organisationen inte var tillräckligt effektiv för att fungera tillsammans med den nya produktstrategin. Här menar Richardson (2008) att affärsmodellen ska fungera som det hjälpmedel som bidrar till att länka den nya strategi till de aktiviteter som inte direkt berörs av förändringen men indirekt påverkas, och belysa detta så att affärsmodellen även framöver ska reflektera den strategin och på ett bra sätt förklara den nya logiken i företaget.

Under förändringen i företaget förändrade företaget sin målkund mer mot den ”vanliga” konsumenten än tidigare. För att stödja det här valet gjordes designmässiga förändringar på produkterna där de arbetade med material som inte är traditionella inom industrin så som läder samt trendriktiga färgsättningar. Eftersom trender inom design, likt nya teknologier, förändras snabbt fick även det här valet som konsekvens att tiden från att utvecklingen av en ny modell börjar tills att den börjar säljas behöver gå snabbt. Detta är ännu ett val företaget gjorde som kom att effektiviseras och stödjas av den nya organiseringen i företaget.

När produkter blir omoderna fort, som de framhävs bli av flera på företaget, är det även viktigt att vara flexibla för att snabbt kunna ställa om till exempelvis andra modeller. De anställda ser då valet att ha stora delar av sin värdekedja outsourcad som en stor fördel. Det får som konsekvens att företaget inte behöver ha kapital fastlåst i materiella tillgångar och blir då mer flexibla och snabbare vid förändringar och beslut. Ekonomichefen på företaget uttrycker det här som följande: *“Du sitter inte med en stor kostnads massa. Du har ett lättrörligt, flexibelt företag. Så det är ju där styrkan ligger.”* (Ekonomichef, 2014).

Företaget valde även att förminska sin produktserie från cirka 100 till 30 produkter, som vi tidigare nämnde. VD:n sa att det handlade om att fokusera på de produkter som säljer bra men samtidigt lyfter både den utvecklingsansvarige och produktansvarige fram att de nya högtalarna är mycket mer komplexa att tillverka och att det är mycket mer som kan gå fel. Det är då troligt att valet att förminska produktserien var en konsekvens av valet att fokusera utvecklingen på högtalare med den nya tekniken. Detta eftersom att det nu tog längre tid och var mer resurskrävande att utveckla de nya högtalarna. Ett annat tecken på att det är mer resurskrävande och tar längre tid är, som några av de intervjuade lyfter fram, att högtalare som innehåller mycket elektronik behöver gå igenom flera tester för att bli certifierade samt att avtal och licenser måste lösas för att få sälja högtalarna. Vice VD:n säger att det är standardkostnader på certifieringen

och att det blir en hög fast kostnad per utvecklad produkt som medför att företaget behöver sälja många enheter av varje produkt för att sänka marginalkostnaden.

Många av valen som företaget gjorde och dess konsekvenser medförde alltså att det var väldigt viktigt att företaget var organiserat på ett sätt som tillåter snabbhet och flexibilitet. Omorganiseringen, där företaget koncentrerades till en lokal blev mycket betydelsefull för att få de olika valen i företagets affärsmodell sammankopplade på ett effektivt sätt så att logiken i företagets värdeskapande blev god. Audio Pros VD säger att företaget är snabbast på marknaden på "time-to-market", det vill säga från idé till färdig produkt på marknaden, vilket är något som stödjer synergin bland flera av valen som gjorts inom företagets affärsmodell.

5.4 Benchmarking av studiens analys

För att vidare se hur det vi analyserat i vårt fall stämmer överens eller skiljer sig från hur situationerna ofta är i andra SMF utförde vi en intervju med VD:n på Teknopol. Företaget jobbar med affärsrådgivning och har kunder som karaktäriseras av att de är små företag, som verkar på främst föränderliga marknader och har ambitioner om att växa. Han har i egenskap av VD på företaget insyn i hur många mindre företag arbetar med strategirelaterade frågor, förändring och hur de använder sig av affärsmodellen. Han har även egen erfarenhet av att driva mindre företag samt ledande positioner i större, mer mogna bolag. VD:n bekräftade många av de resonemang vi fört utifrån vad Audio Pros anställda tagit upp i intervjuerna och gav intressanta och nyanserade tillägg.

5.4.1 Strategi

Sättet SMF generellt arbetar med strategi och relaterade frågor beskrev han som liknande det vi sett i Audio Pro, att det är ett mer ostrukturerat och implicit arbetssätt. Samtidigt varierar det mycket från företag till företag och att han upplever att det beror mycket på vem entreprenören bakom företaget är, där parametrar som bland annat utbildningsnivå ses som viktig. De mest framgångsrika entreprenörerna i hans mening är de som "*gör mer och tänker mindre*", åtminstone när företaget är i ett tidigt skede. Han säger att det kan se annorlunda ut i mer etablerade företag, eftersom det finns en större informationstillgång, men att det fortfarande är ett arbetssätt som ofta karakteriserar framgångsrika SMF. I större bolag finns ett större behov av explicit strategi just på grund av att det är svårare att få alla inom organisationen att arbeta mot samma riktning

och han ser det som att det inte finns samma behov i en mindre organisation på grund av de kortare kommunikationsvägarna.

5.4.2 Strategisk förändring

När han talade om förändringsmönster i SMF framhäver han “*trial-and-error*”-processen som väldigt vanlig och viktig. Han säger att det på föränderliga marknader är väldigt svårt att analysera sig fram till exempelvis rätt affärsmodell och att det ofta behövs flera förändringar innan ett företag hittar rätt. Han instämmer i att förändringar i SMF ofta sker utan större analyser och genom snabba beslut löpande i arbetet. Företagen förändras på ett gradvist provande sätt, vilket tyder på att Quinns (1980) inkrementella förändringsprocess även väl beskriver andra SMF:s förändringsmönster utöver Audio Pro. Han säger att strategiska förändringarna generellt sker som reaktioner på förändringar i företagets omvärld, vilket är något som både fallet Audio Pro visar men även Rajagopalan och Spreitzer (1996) instämmer i. En risk som enligt honom kan uppstå om företaget analyserar för mycket är att det blir för långsamt i sina reaktioner och då inte agerar på förändringar i sin omvärld, vilket kan få företagets verksamhet ur balans.

5.4.3 Begreppsförståelse

Teknopols VD blir inte förvånad när han hör att det var svårt för individerna på Audio Pro att skilja på bland annat strategi, affärsmodell och målsättning och säger att så ofta är fallet inom mindre företag. Hans erfarenhet från SMF är att de däremot förstår och värdesätter grafiska modeller som på ett tydligare sätt kan skapa förståelse för verksamhetens värdeskapande. Här lyfter han fram Osterwalder et al:s (2010) *Business Model Canvas* som ett grafiskt verktyg för att på ett tydligt sätt kommunicera vilka val det är som är viktiga för företag och hur de fungerar tillsammans.

5.4.4 Affärsmodell

VD:n på Teknopol säger att det inte är samma sak att ha en fungerande affärsmodell i ett företag och att kunna kommunicera den. Han menar att för att på ett bra sätt förklara ett företags affärsmodell krävs mer explicit kunskap om den. Han ifrågasätter till viss del värdet i att kunna modellen rent teoretisk för ett SMF men säger att vid en större förändring i ett företag bör det vara behjälpligt att ha insikt om hur företagets affärsmodell faktiskt ser ut. Gör de inte det kan det vara svårt att förklara vad som ska förändras och varför, vilket försvårar förändringsprocessen.

Han för även fram att de viktigaste insikter SMF får genom affärsmodellen oftast är saker som kan ses som ganska triviala men som ändå är av stor betydelse för företaget, som att exempelvis att inse vilka som egentligen är företagets kunder. Dessa trivialare saker är inte alltid lätta att inse, särskilt på innovativa och föränderliga marknader. Han nämner även att det inte är unikt för SMF utan att flera större företag också har liknande problem där de är i en situation där de missförstått verksamhetens egentliga affärsmodell.

Han instämmer dessutom i att det kan bli svårt för företag, som inte tänker i termer av affärsmodeller, att efter en större förändring få de valen företaget gjort att stödja verksamhetens värdeskapande. Detta då valen behöver vara tydligt sammanlänkande och anpassade för varandra så att affärsmodellen, på likande vis som Casadesus-Masanell och Ricart (2010) beskriver, förklarar vad verksamheten går ut på. Han lyfter fram att det är viktigare att ha insikt i affärsmodellen i snabbväxande branscher där företag oftare behöver förändras än på mer stabila marknader. På de stabilare marknaderna menar han att det oftast finns etablerade affärsmodeller och att dessa brukar vara effektiva, att man gör det onödigt svårt för sig om man försöker skapa en ny. På snabbväxande marknader pekar han dock på vikten av att vara flexibel och snabb. Han menar att den första affärsmodell man testat ofta blir fel och att man snabbt måste kunna ändra och testa sig fram och känna av när det inte passar. Hans erfarenhet är visserligen främst baserad på unga företag men logiken bör vara liknande vid mer omfattande strategiska förändringar som utlöses av stora omvärldsförändringar även i mer etablerade företag, som i Audio Pros fall. Detta eftersom omvärldsförändringarna ändrar spelreglerna i branschen på ett sätt som sätter företagets tidigare affärsmodell ur balans. Likheten är då att både det unga företaget och det mer etablerade befinner sig i en situation där de är osäkra om hur företagets värdeskapande aktiviteter bör vara uppbyggda. Att båda typer av SMF i det läget behöver pröva sig fram för att hitta rätt.

6. DISKUSSION

Syftet med detta kapital är att diskutera analysen av vår fallstudie mot den teoretiska referensram vi har presenterat i kapitel tre och genom detta svara på vår frågeställning. Kapitlet kommer främst behandla förutsättningar för att använda affärsmodellen samt även diskutera hur affärsmodellen kan och bör användas.

6.1. Hur SMF arbetar med strategi och förändring

6.1.1 Begreppsanvändning

Vår studie har visat på att det finns en svårighet i den begreppsapparatur som används kring strategi och förändring av denna hos SMF. Både Yip (2004) och Casadesus-Masanell och Ricart (2010) menar att det är viktigt att separera på de olika begreppen, men de är inte helt tydliga kring vad detta innebär för en situation där det finns en oklarhet eller meningsskiljaktighet gällande innebörden av begreppen och hur de ska användas. Collis och Rukstad (2008) menar i sin artikel att när inte ens ledningen kan presentera strategin på ett kort och koncist sätt så kan det uppstå missuppfattningar i resten av organisationen. Det kan leda till att företaget inte arbetar åt en och samma riktning. Vi har i fallstudien funnit att det finns en svårighet att kort och rakt förklara de olika strategiska begreppen, men samtidigt verkar det ändå finnas en upplevd underbyggd förståelse för vad det viktiga med strategin är bland de intervjuade, och till viss del vad i strategin som påverkar andra delar av den. Teknopols VD bekräftar att det ofta ser ut på det här sättet i SMF och poängterar att det finns en skillnad mellan att arbeta på ett visst sätt i ett företag och att verkligen förstå den underliggande logiken. Den närhet de anställda har till varandra och att de är få verkar överbrygga problemet Collis och Rukstad (2008) beskriver, åtminstone internt. Vi uppfattar det som att riktningen leder åt samma håll, men att detaljerna och vad som är det viktiga kan variera mellan individerna. Litteraturen presenterar förklaringar på hur man bör skilja på begreppen (Yip, 2004; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), men det kräver att man sätter sig in i litteraturen (även om detta skulle kunna ske på flera sätt) vilket i praktiken innebär ett behov av resurser som läggs ner på just detta. Det är egentligen det ursprungliga problemet, både enligt litteraturen (Esser et al, 1985; Karagozoglu och Lindell, 1998) och vår empiri, att avvägningen mellan att lägga tid och resurser på strategirelaterade frågor och att använda tiden och resurserna

till den dagliga verksamheten ofta väger över till fördel för den dagliga verksamheten. Detta eftersom att det inte upplevs som att det skapar tillräckligt värde för att kompensera för de resurser som krävs för att på ett mer strukturerat och explicit sätt arbeta med de strategiska frågorna.

Anledningen till att begreppen inom fallföretaget används antingen med varierande innebörd eller på ett utbytbar sätt är svårt att avgöra enbart utifrån vår studie. Det är begrepp som har liknande innebörd och kan beroende på situation och sammanhang ha mer eller mindre samma mening, exempelvis strategi och affärsmodell (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), och det finns även ofta multipla definitioner man kan använda sig av. Utbildningsnivån, som Teknopols VD nämner som en påverkande parameter, skulle kunna ha en stor påverkan, och ingen i verksamheten förutom ekonomichefen är specifikt utbildad inom ekonomi. Mer troligt är dock att den processen för hantering av strategi är så pass flytande och implicit i företaget att den skapar otydligheten kring begreppen, och vad de betyder för just Audio Pro. Med tanke på exempelvis de spridda åsikterna om definition av endast affärsmodell i litteraturen (Arend, 2013; Zott et al, 2011) kan det vara värt att ifrågasätta hur mycket även en utbildad inom företagsekonomi på ett bra sätt kan separera och förklara de olika begreppen.

6.1.2 Strategi och förändring

Utifrån analysen av empirin ser vi att Audio Pro arbetar med strategi på ett informellt, implicit och ostrukturerat sätt. Strategier tar form och utvecklas i företaget på ett inkrementellt sätt i enlighet med Quinns (1980) förändringsperspektiv. Detta arbetssätt kring strategi och förändring är även något som, enligt Teknopols VD, används frekvent av SMF. Det tycks inte finnas några mer långtgående strategiska planer och de mer strukturerade analyserna görs inte hos Audio Pro, vilket litteraturen ofta framhäver som viktigt för att underbygga beslut som medför strategisk förändring. Man kan i det här fallet fråga sig om vilka aktiviteter i sättet företaget arbetar med och utvecklar sin strategi verkligen definieras som viktiga för arbete med strategi och strategiformulering. Beroende på hur man definierar det finns en skillnad i vilka det är i företaget som faktiskt arbetar med strategin. Antingen är det VD:n, som är den som har det yttersta ansvaret för strategin och arbetar mest med denna, eller så kan man se det som att alla anställda på företaget är delaktiga i arbetet med strategi och utvecklingen av denna. SMF-litteraturen beskriver hur det ger bättre resultat när mer tid och resurser läggs på strategiformulering (Robinson & Pearce, 1984; Schwenk & Shrader, 1993; Lyles et al, 1993), men det är inte helt klart hur långt begreppet strategiformulering sträcker sig i denna situation.

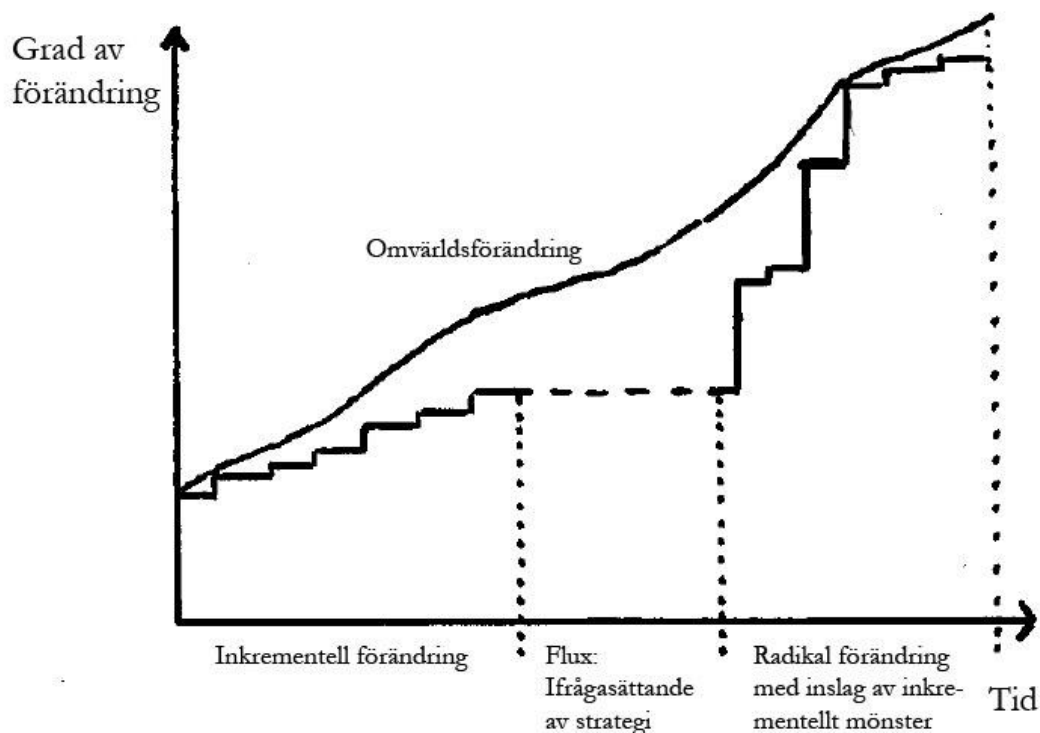
Om man utgår från att detta sätt där alla på företaget är involverade i att arbeta och utveckla strategin så ifrågasätter det även Gibson och Cassars (2002) slutsats, att det endast är ett fåtal personer som är involverade i strategiformulering i SMF. Det stämmer då inte överens med empirin i detta fall. I denna situation är det alltså istället en stor del av alla anställda som är involverade i strategin och dess utveckling. Däremot varierar det till vilken grad de olika personerna är involverade. Givet är att VD:n lägger ner mer tid på strategiformulering och förändring av strategin än exempelvis den serviceansvarige, men båda är enligt vårt fall involverade och påverkar både idéerna som kommer upp och riktningen företaget rör sig i. Använder man denna tolkning är även Karagozoglu och Lindells (1998) antagande att företag prioriterar bort arbete med strategi på grund av de begränsade resurserna inte påvisat i fallföretaget. Samtidigt menar de att det prioriteras bort för det dagliga löpande arbetet, vilket man skulle kunna påstå att Audio Pros strategiarbete är en del av. Man hamnar då återigen i frågeställningen om detta arbetssätt kan klassificeras som strategiformulering.

Antar man att detta ska tolkas som strategiformulering kan man samtidigt mena på att företaget bör prestera goda finansiella resultat givet sambandet som bland annat Lyles et al (1993) och Robinson och Pearce (1984) funnit. Men än en gång är inte det sambandet fokuserat på strategiformulering i denna bemärkelse. Det är alltså svårt att placera vår situation i något av de fack som presenterats i den undersökta litteraturen. Vad vi kan peka på är att Audio Pros medarbetare själva anser att det är strategiplanering och att det är bidragande till företagets värdeskapande. Även om begrepps användningen varierar mellan de anställda har de en relativt överensstämmande syn på vad som är de viktiga valen de har gjort och hur dessa har påverkat dem. I den bemärkelsen bör man kunna se på detta som strategiformulering, dock är det en process som skiljer sig från den litteraturen i stort presenterar. Litteraturen representerar då inte denna metod och bortser från den när sätt att formulera strategi beskrivs.

6.1.3 Förändring och flexibilitet

Med tanke på hur snabbväxande och föränderlig marknaden där Audio Pro verkar på är skulle det kunna argumenteras för att företaget val att förändras på ett inkrementellt sätt, snarare än på ett genomanalyserat och formellt sätt, stödjer verksamhetens värdeskapande på ett bra sätt. Företaget ser sin snabbhet och flexibilitet i beslut som en av sina viktigaste egenskaper för att konkurrera på marknaden, vilket även Teknopol's VD lyfter fram som avgörande förutsättning för att lyckas på snabbväxande marknader. Om företaget då är väldigt styrt av nedtecknade

(explicita) planer och strategier skulle detta kunna minska företagets möjligheter att agera snabbt på ny information och förändra inriktningen man arbetar efter. Samtidigt finns det enligt Johnson (1992) risker med det här utvecklingsmönstret som medför att företaget med tiden får en strategisk förskjutning mot omvärlden. Att en strategisk förskjutning tidigare har drabbat Audio Pro tycks vara fallet och vid ett fortsatt inkrementellt förändringsmönster är det tänkbart att företaget än en gång kan hamna i en liknande situation. En viktig fråga att lyfta är då hur man bör prioritera mellan snabbhet och flexibilitet kontra risken för strategisk förskjutning. I Audio Pros fall känns valet att prioritera snabbhet och flexibilitet som välmotiverat med bakgrund i hur de beskriver att verksamheten behöver fungera för att kunna konkurrera på ett effektivt sätt. Denna avvägning skulle dock mycket väl kunna se annorlunda ut i ett annat SMF. Om ett SMF verkar i en mer stabil industri där förändring inte behöver ske ofta och löpande bör inte valet vara så klart som i Audio Pros fall. Det är då tänkbart att prioriteringen bör vara omvänd och att fokus ska ligga på att inte nå en strategisk förskjutning med dålig strategisk matchning som följd hellre än att prioritera att följa minsta indikationer på förändringar i omvärlden.



Figur 7. Illustration av Audio Pros inkrementella förändringsmönster.

Förändringsmönstret Audio Pro följer stödjer alltså visserligen verksamhetens värdeskapande men det är viktigt att vara medveten om att det finns en risk för att återigen nå en strategisk förskjutning, på ett liknande sätt som 2008, vid ett inkrementellt förändringsmönster (Johnson, 1992). Det är då viktigt att lära sig dels att kunna upptäcka och hantera en sådan situation men kanske framförallt att minska risken att en sådan situation uppstår. Att använda affärsmodellens verktyget för att tydliggöra den kan då dels verka för att minimera risken att nå strategisk förskjutning och dålig strategisk matchning med omvärlden men även göra en framtida förändringsprocess effektivare.

6.2. Användning av affärsmodell

6.2.1 Affärsmodell för att skapa värde

Då strategi ofta läggs fram som konceptuella idéer som ska formuleras för att företag ska lyckas skapa fördelar mot konkurrenter ses de ofta på som flummiga och svåra att omsätta till faktiska värdeskapande aktiviteter som leder till vinster i företaget (Richardson, 2008). Denna problematik har vi sett är tydlig i vårt fall. RBV presenterar ett sätt att utvärdera sina resurser och om de kan skapa en hållbar strategi (Barney, 1991, 1995) men kan vara svårare att använda för att länka till de faktiska aktiviteter företaget utför. Strategiformuleringen upplevs som svår att på riktigt visa sig i verksamheten och påverka hur den fungerar. Det är här affärsmodellen ska fungera som ett länkande hjälpmedel som ska skapa en konsekvent och logisk bild av hur företagets aktiviteter formar en strategi (Richardson, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Utifrån vår fallstudie har vi visat på att bilden av vad strategin är och hur verksamheten fungerar inte är helt lätt att förklara och att tid inte läggs på att forma strategi utifrån denna konceptuella metod som litteraturen beskriver. Frågan blir i fallet för SMF om affärsmodellens verktyget även kan fungera för att både formulera, tydliggöra och koppla valen till verksamhetens aktiviteter, så att det på sättet litteraturen beskriver visar på företagets logik (Richardson, 2008; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Vi tror att om man använder en lätthanterlig och grafisk modell kan få SMF att lägga resurser på att ta fram explicit och nedskrivna strategier som de känner bidrar till verksamhetens värdeskapande och gör det värt mödan. I den situationen kan SMF när de väl genomför strategiska förändringar lättare koppla detta till hur det kan innebära konsekvenser för verksamheten och vilka delar av affärsmodellen som påverkas. Detta skulle då bidra till att belysa områden som behöver justeras, eller områden som är viktiga att använda för att effektivisera implementeringen av själva förändringen.

Problematiken landar i om man kan använda affärsmodellens verktyg och dess resultat för dessa strategiska frågor, och hur man i så fall kan använda det. Situationen vi då syftar till är den där strategiskt arbete ej behandlas (i någon påfallande grad) eller där arbetet är ostrukturerat och implicit. Det ostrukturerade och implicita strategiarbetet är både en följd av och ger konsekvensen att begreppsanvändandet varierar och saknar samstämmighet. Litteraturen framhåller verktyget som användbart för att hantera den strategi som är bestämd och länka den till verksamheten. Vi menar att det även bör gå att skapa strategi genom verktyget och strukturera upp strategiska tankar och diskussioner genom att det finns en utgångspunkt i verksamhetens aktiviteter och hur dessa påverkar varandra.

6.2.2 Affärsmodell för att bättre kommunicera förändringar

När en organisation är så pass liten gällande antalet anställda och dessa dessutom är samlade på ett ställe är det logiskt att den interna kommunikationen kan ske på ett enklare sätt. Det blir då lättare att sprida och diskutera det som är viktigt för verksamheten och därmed effektivare. Detta är något som visat sig stämma i vår fallstudie och som de beskrivit som en viktig framgångsfaktor. I den miljön kan det vara värt att ifrågasätta behovet av affärsmodellen för att kommunicera strategisk förändring. Även om det finns en divergens i begreppsanvändningen verkar förståelsen för vad de anställda anser skapar värde relativt stor mellan varandra och en god överenskommelse om de viktiga valen kan antydvas. Som vi tidigare nämnt finns det dock andra intressenter än de interna som är viktiga målgrupper för affärsmodellen och dess potential att förklara verksamhetens logik (Amit & Zott, 2001; Richardson, 2008). Det är främst gentemot dessa otydlighet kring de strategiska valen kan antydvas i vår fallstudie.

Genom att framhäva affärsmodellen på ett tydligt och väldefinierat sätt möjliggörs inte bara att strategin och verksamhetens logik genomsyrar organisationen på ett tydligare och enklare sätt, men gör det också möjligt för externa intressenter att bättre förstå företaget och hur de skapar värde. På samma sätt kan man då när man genomför strategiska förändringar tydligt visa på vad som förändras, vad förändringen påverkar, vilka delar i affärsmodellen som kan påverka förändringen och hur allt detta integrerat påverkar den utomstående parten. Detta kan skapa ett starkt hjälpmedel för kommunikation till leverantörer, distributörer och återförsäljare om vad som krävs i ett tidigare, eller senare, led för att effektivt nyttja exempelvis en förändrad produktstrategi. Är, exempelvis, en distributör kvar i tron att företaget är detsamma som innan, att affärsmodellen är intakt, kan det vara svårt att sälja de nya produkterna då insikten om

kunderbudandet och målkunden inte stämmer med den som företaget har internt. Genom att tydligt kunna förklara vilka delar i verksamhetens logik som har ändrats, och beskriva vad detta påverkar, för externa parter kan de på ett enklare sätt dels anpassa sin bild av företaget så det stämmer med den realiserade strategin och dels använda denna information på bästa sätt för sin egen del, vilket kan innebära förändringar för dem också (även om dessa kan vara av taktisk karaktär snarare än strategisk (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)). Detta bör hjälpa det ursprungliga företaget att bättre verkställa sin strategi.

7. SLUTSATS

Vi presenterar i detta kapitel de slutsatser vi har kommit fram till genom denna studie. Vidare reflekterar vi kritiskt kring studien och lägger fram förslag på hur vårt bidrag kan studeras vidare och var vi tror att mer forskning behövs.

7.1 Slutsats

Utifrån vår studie drar vi slutsatsen att det finns förutsättningar som försvårar SMF:s möjlighet att använda affärsmodellen för att hjälpa dem med strategisk förändring. Hindren ligger i arbetssätten med strategi och strategisk förändring men även den teoretiska begreppsförståelsen hos SMF. Det sättet som SMF generellt arbetar med strategi beskriver vi i studien som informellt, ostrukturerat och utan underbyggande analyser. SMF jobbar istället utifrån en underförstådd, eller implicit, strategi. Till skillnad från delar av den presenterade strategin inom litteraturen menar vi att detta bör ses som strategiskt arbete, då det bidrar till att nå samma mål som den tidigare beskrivna teorin. Detta då det är svårt att bortse från det arbete som påverkar strategin och samtidigt antyda att de inte sysslar med strategiformulering.

Detta avspeglas även i hur SMF arbetar med strategiska förändringar där dessa sker löpande och gradvist, det vill säga genom ett inkrementellt förändringsmönster, likt det litteraturen beskrivit (Quinn, 1980; Johnson, 1992). Arbetssättet är en följd av avvägningen som görs hos SMF mellan att lägga resurser och tid på att både förstå och kunna använda mer teoretiska verktyg, som bland annat affärsmodellen och andra mer strukturerade arbetssätt kring strategiska frågor, gentemot att istället sköta det dagliga löpande arbetet. Detta eftersom företagen har relativt sätt lite resurser att fördela mellan olika aktiviteter (Karagozoglu & Lindell, 1998) och då inte upplever att det är värt att prioritera att skapa en förståelse för affärsmodellsverktyg och sin affärsmodell för att kunna använda denna i företaget. Vi menar att detta till större grad behöver tas hänsyn till när man studerar strategisk förändring i SMF.

Det faktum att det i litteraturen inte finns någon riktig konsensus för vad affärsmodellen faktiskt är och hur den fungerar (Zott et al, 2011) är något som ytterligare försvårar SMF:s möjlighet att ta till sig affärsmodellen och använda den. Vi anser här, precis som Arend (2013), att det är väldigt viktigt att man kommer närmare en konsensus inom litteraturen för att affärsmodellen ska bli ett värdefullt hjälpmedel. Den behöver vara mindre tvetydlig och inte ha konflikterande varianter som försvårar möjligheten att lyckas förtydliga och använda den. Det för att lyckas bidra till värdeskapandet inom organisationen och genom det möjliggöra fördelar gentemot konkurrenter för att främja långsiktig överlevnad. Vad vi anser är viktigt för att möjliggöra användandet för just SMF är att affärsmodellens verktyg är lättanvänt och tydligt. Det behöver fungera på ett intuitivt sätt för att de ska tro på värdet att nyttja verktyget. Där anser vi att Casadesus-Masanell och Ricarts (2010) definition av affärsmodellen och verktyget fungerar bra givet SMF:s beskrivna förutsättningar. Utan att lägga ner stora resurser och tid, kan SMF skapa en pedagogisk och lättolkad grafisk modell av hur verksamhetens val och dess konsekvenser påverkar varandra. Det finns även faktorer i hur fallföretaget arbetar som stödjer att det skulle fungera på ett bra sätt. Att det tycks finnas en implicit förståelse om vilka val som är viktiga för företaget och till viss del om hur valen och dess konsekvenser påverkar varandra, medför att när väl kunskap om hur affärsmodellens verktyg fungerar inhämtats så bör den kunna appliceras och användas utan större komplexitet. Att använda verktyget och det hjälpmedel det ger behöver därför inte påverka fallföretagets snabbhet och flexibilitet nämnvärt. De korta kommunikationsvägar i SMF medför att insikterna, som Casadesus-Masanell och Ricarts (2010) affärsmodell skapar, snabbt kan spridas i organisationen och därmed främja värdeskapandet.

Den främsta fördelen den skapar är att företaget får en större insikt i hur de olika valen de gör i sin verksamhet påverkar varandra (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), vilket leder till att företaget kan skapa en god synergi mellan sina interna aktiviteter. Ett företag kan då effektivare anpassa sin verksamhet till förändrade omvärldsförhållande och uppnå en god strategisk matchning till omvärlden som stödjer värdeskapande. Den ökade insikten i hur bolagets aktiviteter och val faktiskt hänger samman medför att det blir enklare att kommunicera, både internt och externt hur företaget faktiskt ska förändras respektive har förändrats. Om företaget kan kommunicera internt hur bolaget ska förändras kan den interna förändringen ske snabbare och effektivare, vilket möjliggör att aktiviteterna som utförs och valen som görs stödjer värdeskapandet så att företaget snabbare kan nå sina mål. Genom en ökad insikt om det egna företagets värdeskapande blir det enklare att inse vilka nya krav som ställs på samarbetspartners och hur dessa påverkas av företagets förändringar. Möjligen ännu viktigare är att det kan främja

samarbeten med externa intressenter genom att få dem att förstå företagets strategi och vad en strategisk förändring innebär för dem. Detta ser vi som en av de största vinsterna med att använda affärsmodellen inom SMF.

7.2 Kritisk reflektion

För att ta oss vidare från dessa slutsatser har vi kritiskt granskat vår studie. Först och främst bör nämnas att det inte går att dra totalt generaliserbara slutsatser från vår studie. Det hade behövts fler jämförande fall för att öka den externa validiteten. Vi anser dock att mycket av det vi kommit fram till bör vara gällande bland många mindre SMF som verkar på marknader som relativt ofta kräver förändring. Någon gräns för vad som skiljer en snabbväxande och stabil marknad kan vi dock inte presentera och inte heller hur företag på de två marknaderna skiljer sig, utan våra slutsatser är baserade på mindre och snabbväxande SMF. Det är vidare av intresse att fråga om det finns andra förutsättningar än de vi har behandlat som har stor påverkan på strategiarbetet och möjligheten att effektivt använda affärsmodeller för SMF. Vidare kan man ifrågasätta hur enkelt och utan resurskrav affärsmodellens verktyg vi presenterat kan användas av SMF, då den inte har testats praktiskt.

7.3 Förslag till vidare forskning

Det vi har påvisat i denna uppsats är fortfarande i stort behov av mer och djupare analys samt att i större utsträckning praktiskt testa det teoretiska bidrag som presenterats. Först och främst kan det vara av värde att bredda insikten kring våra slutsatser och vidare testa dem och dess generaliserbarhet. Ett sätt att göra detta på är att på liknande sätt testa dem på andra SMF. Som vi nämnt är det fullt möjligt att förutsättningarna och resultaten kan variera om undersökningen görs på större SMF. Vi anser även att det finns intresse att testa detsamma på SMF som agerar på en marknad eller industri som är mer stabil, och inte föränderlig i samma höga grad som konsumentelektroniksbranschen.

Ett alternativ till att testa resultaten på SMF av annan karaktär är att utföra studier utifrån en mer kvantitativ metod. Kvalitativa studier kan bidra till att skapa en ännu djupare förståelse för de fenomen vi presenterat gällande strategiarbete i SMF, begreppsförståelse och deras förändringsprocess, men en kvantitativ undersökning hade möjliggjort slutsatser som är mer

generellt applicerbara på SMF. Vi tror detta är nödvändigt för att belysa de mest relevanta aspekterna kring användandet av affärsmodellen för SMF och behövs för att skapa ett mer praktiskt bidrag.

Vi menar vidare att det fortfarande är oklart varför styrande i SMF anser att det inte är värt att lägga tid på strategi och vad detta beror på. För att möjliggöra ett bättre arbete med strategiformulering och strategisk förändring inom SMF anser vi att det är viktigt att förstå de bakomliggande förutsättningarna och primärt lösa dem för att kunna bygga teorier som är praktiskt riktiga och användbara för företagen och dess organisationer. Det hade därför varit nödvändigt att utföra en djupgående studie som undersöker de kognitiva aspekterna som påverkar synen på strategi och förändring hos ledningen i SMF.

LITTERATURFÖRTECKNING

Böcker

- Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.) (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2000) *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, London: Sage Publications
- Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur
- Björklund, M., & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken*, Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber
- Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT
- Chandler, A. D. Jr. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA: The Belknap Press
- Esser, W. M., Höfner, K., Kirsch, W. & Wieselhuber, N. (1985) *Der Stand der strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin*, i Trux, W. et al. (Red.), *Das Management strategischer Programme*, upplaga 2, ss. 495-568
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, Saint Paul, MI: West
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur
- Lundberg, C. C. (1984) *Strategies for Organizational Transitioning*, i Kimberly, J. R. & Quinn, R. E. (Red.), *Managing Organizational Transitions*, ss. 60-82
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984) *Organizations: A Quantum View*, New Jersey, NJ: Prentice-Hall
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY: Free Press
- Tricker, B. (2012) *Corporate Governance: Principles, Policies and Practice*. Oxford: Oxford University Press
- Yin R. K. (1989) *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, 4:e upplagan, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Vetenskapliga artiklar

- Amit, R. & Zott, C. (2001) "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, 22, ss. 493-520
- Arend, R. (2013) "The business model: Present and future - beyond a skeumorph", *Strategic Organisation*, 11(4), ss. 390-402
- Baden-Füller, C. & Haefliger, S. (2013) "Business models and technological innovation", *Long Range Planning*, 46(4), ss. 419-426
- Baden-Füller, C. & Mangematin, V. (2013) "Business models: A challenging agenda", *Strategic Organization*, 11(4), ss. 418-427
- Baden-Füller, C. & Morgan, M. S. (2010) "Business models as models", *Long Range Planning*, 43(2-3), ss. 156-171
- Barney, J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), ss. 99-120
- Barney, J. B. (1995) "Looking inside for Competitive Advantage", *The Academy of Management Executive*, 9(4), ss. 49-61
- Bigelow, J. (1982) "A catastrophe model of organizational change", *Behavioral Science*, 27, ss. 26-42
- Brunninge, O., Nordqvist, M. & Wiklund, J. (2007) "Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams", *Small Business Economics*, 29, ss. 295-308
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010) "From strategy to business model and onto tactics", *Long Range Planning*, 43(2-3), ss. 195-215
- Chesbrough, H. (2010) "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers", *Long Range Planning*, 43(2-3), ss. 354-363
- Ghoshal, S. (2005) "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), ss. 75-91
- Gibson, B. & Cassar, G. (2002) "Planning behavior variables in small firms", *Journal of Small Business Management*, 40(3), ss. 171-186
- Ginsberg, A. (1988) "Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions", *Strategic Management Journal*, 9(6), ss. 559-575
- Hedman, J. & Kalling, T. (2003) "The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations", *European Journal of Information Systems*, 12, ss. 49-59

- Hendry, K. & Kiel, G. C. (2004) "The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives", *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), ss. 500–520
- Johnson, G. (1988) "Rethinking Incrementalism", *Strategic Management Journal*, 9(1), ss. 75-91
- Johnson, G. (1992) "Managing strategic change - strategy, culture and action", *Long Range Planning*, 25(1), ss. 28-36
- Karagozoglu, N. & Lindell, M. (1998) "Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study", *Journal of Small Business Management*, 36(1), ss. 44-59
- Lyles, M. A., Baird, I. S., Orris, J. B., & Kuratko, D. F. (1993) "Formalized planning in small business: Increasing strategic choices", *Journal of Small Business Management*, 31(2), ss. 38-50
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005) "The entrepreneur's business model: towards a unified perspective", *Journal of Business Research*, 58, ss. 726-735
- Quinn, J. B. (1980) "An incremental approach to strategic change", *The McKinsey Quarterly*, Winter 80 (1), ss. 34-52
- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G. M. (1996) "Towards a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework", *Academy of Management Review*, 22(1), ss. 48-79
- Richardson, J. (2008) "The business model: An integrative framework for strategy execution", *Strategic Change*, 17, ss. 133-144
- Robinson, R. B. & Pearce, J. A. (1984) "Research thrusts in small firm strategic planning", *Academy of Management Review*, 9(1), ss. 128-137.
- Schwenk, C. R. & Shrader, C. B. (1993) "Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3), ss. 53-64
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. (2005) "The power of business models", *Business Horizons*, 48(3), ss. 199-207
- Teece, D. J. (2010) "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, 43(2-3) ss. 172-194
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995) "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, 20, ss. 510-540
- Yip, G.S. (2004) "Using strategy to change your business model", *Business Strategy Review*, 15(2), ss. 17-24
- Zajac E. J., Kraatz, M. S. & Bresser, R. K. F. (2000) "Modeling the dynamic of strategic fit: A normative approach to strategic change", *Strategic Management Journal*, 21, ss. 429-453

- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011) "The business model: Recent developments and future research", *Journal of Management*, 37(4), ss. 1019-1042
- Zott C. & Amit, R. (2013) "The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis", *Strategic Organization*, 11(4), ss. 403-411

Akademiska tidsskrifter

- Christensen, C. M., Raynor, M. & Verlinden, M. (2001) "Skate to Where the Money Will Be", *Harvard Business Review*, 79(10), ss. 72-81
- Day, G. S. & Schoemaker, P. J. H. (2005) "Scanning the Periphery" *Harvard Business Review*, 83(11), ss. 135-148
- Deimler, M. & Reeves, M. (2011) "Adaptability: The New Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, 89(7), ss. 134-141
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003) "The Quest for Resilience", *Harvard Business Review*, 81(9), ss. 52-63
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008) "Reinventing Your Business Model", *Harvard Business Review*, 86(12), ss. 50-59
- Kahneman, D. Lovallo, D. & Sibony, O. (2011) "Before You Make That Big Decision..." *Harvard business review*, 89(6), ss. 50-60
- Kotter, J. P. (2012) "Accelerate!", *Harvard Business Review*, 90(11), ss. 45-58
- Magretta, J. (2002) "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, 80(5), ss. 86-92
- McGrath, R. G. (2013) "Transient Advantage", *Harvard Business Review*, 91(6), ss. 62-70
- Porter, M. E. (2001) "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, 79(2), 63-78
- Porter, M. E. (2008) "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 86(1), ss. 78-93
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 89(1), ss. 62-77

Övriga källor

- Audio Pro (2009) "Årsredovisning för Audio Pro AB för räkenskapsåret 2008", Helsingborg: Audio Pro

- Audio Pro (2014) "Årsredovisning för Audio Pro AB för räkenskapsåret 2013", Helsingborg:
Audio Pro
- Europeiska Kommissionen (20 maj 2003). "Kommissionens rekommendation om definitionen av
mikroföretag samt små och medelstora företag", *Europeiska unionens officiella tidning*, L 124,
ss. 36-41
- Europeiska Kommissionen (2013) "A recovery on the horizon?", Hämtad den 16 mars 2014 från:
[[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figuresanalysis/performance-
review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figuresanalysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf)]
- Nutek (Swedish Agency for Economic and Regional Growth) (2004), 'Ägarskiften och
ledarskiften i företag. En fördjupad analys', Nutek B 2004:6, Stockholm
- SCB (2013) SCB:s företagsregister 2013, SCB. Hämtad 6 februari 2014 från:
[[http://www.scb.se/Grupp/Produkter_Tjanster/Offentliga%20reg/Foretagsregistret/_D
okument/Foretagsregistrets-broschyr.pdf](http://www.scb.se/Grupp/Produkter_Tjanster/Offentliga%20reg/Foretagsregistret/_Dokument/Foretagsregistrets-broschyr.pdf)]

Bilagor

Bilaga 1. Artikel

Artikel om uppsatsen. Gjord för att passa in i exempelvis DN och deras artikelserie riktad mot småföretagare. Texten finns förstorad på nästa sida.

DAGENS NYHETER • TISDAG 20 MAJ 2014

Småföretag

21

Varje tisdag i DN
Varje tisdag skriver vi om entreprenörer och småföretagare. Vad vill du läsa mer om?



Veckans utmaning
Ta vara på förändringen

Presentation av affärsmodellens fördelar
Foto: Maja Eriksson

Affärsmodellen leder vägen fram

Många små företag brottas ofta med strategiska frågor. Det är inte alltid helt enkelt att veta hur man på ett effektivt sätt bör jobba med strategin.
En ny studie menar att affärsmodellen är en möjlig lösning för att företagets strategi lättare ska möta förändringar i sin omgivning.

förutsättningar skiljer sig från stora företags och vad detta innebär för de små när de försöker förändra sin verksamhet.
- Det är väldigt mycket trial-and-error i småföretag, snarare än långa dokument med planer och analyser, säger Marcus.

I större företag finns det ofta många och långa dokument som beskriver allt från den stora visionen ner till detaljer i försäljningsstrategin.
- De policies och processer stora företag jobbar efter är inte vanliga i små företag på samma sätt eftersom det kräver stort arbete och mycket resurser för att ta fram dem. Små företag tycker inte att det är värt tiden, säger Andreas.

De mindre företagen prioriterar istället det dagliga arbetet och strategin får istället ta plats inom detta. Studien menar att det leder till förändringar som snarare växer fram men att de ofta är små och inte hänger med utvecklingen i omvärlden. Detta

Fakta. Uppsatsen
● **Vad:** Examensarbete för Civilekonomprogrammet
● **Var:** Lunds Universitet
● **Av:** Marcus Högman, Andreas S. Ottgård

Affärsmodellen:
1 **Vad är de viktiga valen som har tagits?**
2 **Vad leder de till för konsekvenser för företaget?**
3 **Hur påverkar det andra val och konsekvenser i verksamheten?**

leder också till svårigheter att uttrycka sin strategi och speciellt under förändring är det svårt att tydligt förklara vad som händer med företaget.
- Affärsmodellen har här visat sig vara ett starkt verktyg inte bara för att förklara förändringar och beskriva hur de påverkar resten av företaget, men även för att tydliggöra de viktiga delarna i verksamheten, berättar Marcus. Den ska beskriva logiken i organisationen och hur man erbjuder något värdefullt och efterfrågat av kunderna, vilket inte är helt enkelt för små företag.

Inom företaget har man en tät kontakt som ofta leder till att man över tid förstår strategin, även om det kan tyckas vara mer underförstått. Studien menar att det däremot inte är lika självklart att företagets kunder eller leverantörer förstår det.

Studien har gjorts på främst ett litet företag i Helsingborg, nämligen Audio Pro. De tillverkar innovativa och högkvalitativa högtalare och har under de senaste åren genomgått stora förändringar, bland annat organisatoriska, byte av produktstrategi och en återgång till en tidigare distributörstrategi.
Studien har visat att det kan vara svårt för mindre företag att förmedla varför, men framförallt hur de har ändrats till utomstående.

De beskriver det som viktigt att kort och tydligt kunna uttrycka sin strategi.
- Kanske inte främst för egen del i organisationen, där har i vårt fall företag märkt att de har ganska bra koll egentligen, säger Andreas.
- Det är främst mot externa parter det finns fördelar att tjäna, fortsätter Marcus.



DN i Lund
Marcus Högman, text
Andreas S. Ottgård, text

● Sättet många mindre företag bedriver sitt arbete med strategi och framtidsstänk är ofta väldigt mer löst strukturerat än många kan tro. En nyligen publicerad studie av civilekonomerna Marcus Högman och Andreas Samuelsson Ottgård har undersökt hur de små företagens

Många små företag brottas ofta med strategiska frågor. Det är inte alltid helt enkelt att veta hur man på ett effektivt sätt bör jobba med strategin.

En ny studie menar att affärsmodellen är en möjlig lösning för att företagets strategi lättare ska möta förändringar i sin omgivning.



DN i Lund

Marcus Högman, text

Andreas S. Ottgård, text

● Sättet många mindre företag bedriver sitt arbete med strategi och framtidstänk är ofta väldigt mer löst strukturerat än många kan tro. En nyligen publicerad studie av civilekonomerna Marcus Högman och Andreas Samuelsson Ottgård har undersökt hur de små företagens

förutsättningar skiljer sig från stora företags och vad detta innebär för de små när de försöker förändra sin verksamhet.

- Det är väldigt mycket trial-and-error i småföretag, snarare än långa dokument med planer och analyser, säger Marcus.

I större företag finns det ofta många och långa dokument som beskriver allt från den stora visionen ner till detaljer i försäljningsstrategin.

- De policies och processer stora företag jobbar efter är inte vanliga i små företag på samma sätt eftersom det kräver stort arbete och mycket resurser för att ta fram dem. Små företag tycker inte att det är värt tiden, säger Andreas.

De mindre företagen prioriterar istället det dagliga arbetet och strategin får istället ta plats inom detta. Studien menar att det leder till förändringar som snarare växer fram men att de ofta är små och inte hänger med utvecklingen i omvärlden. Detta

Del 1.

leder också till svårigheter att uttrycka sin strategi och speciellt under förändring är det svårt att tydligt förklara vad som händer med företaget.

- Affärsmodellen har här visat sig vara ett starkt verktyg inte bara för att förklara förändringar och beskriva hur de påverkar resten av företaget, men även för att tydliggöra de viktiga delarna i verksamheten, berättar Marcus. Den ska beskriva logiken i organisationen och hur man erbjuder något värdefullt och efterfrågat av kunderna, vilket inte är helt enkelt för små företag.

De beskriver det som viktigt att kort och tydligt kunna uttrycka sin strategi.

- Kanske inte främst för egen del i organisationen, där har i vårt fall företag märkt att de har ganska bra koll egentligen, säger Andreas.

- Det är främst mot externa parter det finns fördelar att tjäna, fortsätter Marcus.

Inom företaget har man en tät kontakt som ofta leder till att man över tid förstår strategin, även om det kan tyckas vara mer underförstått. Studien menar att det däremot inte är lika självklart att företagets kunder eller leverantörer förstår det.

Studien har gjorts på främst ett litet företag i Helsingborg, nämligen Audio Pro. De tillverkar innovativa och högkvalitativa högtalare och har under de senaste åren genomgått stora förändringar, bland annat organisatoriska, byte av produktstrategi och en återgång till en tidigare distributörstrategi.

Studien har visat att det kan vara svårt för mindre företag att förmedla varför, men framförallt hur de har ändrats till utomstående.

Del 2.