

Företagsekonomiska institutionen

FEKH 19 – Strategic Management

2016-01-11

HT-15

Handledare: Christine Blomquist

Antal ord: 14 789



LUNDS
UNIVERSITET

Dynamisk Affärsmodellsstyrning

En vidareutveckling av "A Business Model Design – A Dynamic Capability Perspective"

Författare

Victor Gustafson,	1988.11.08 – 4956
Andrea Holmberg,	1990.12.25 – 2301
Sebastian Martinez,	1991.09.02 – 1619
Charlie Widenfors,	1992.03.19 – 1995

Innehållsföreteckning

Introduktion	1
Teoretisk bakgrund	1
Praktisk bakgrund	2
Problematisering	3
Syfte	4
Bidrag	4
Litteraturgenomgång	5
Affärsmodell, styrning och design	5
Affärsmodell	5
Styrning och Design	6
Observing	7
Synthesizing	8
Generating	9
Refining	9
Implementing	11
Sammanfattning affärsmodeller, styrning och design	12
Dynamic Capability Approach	12
Sensing	13
Seizing	13
Transforming	14
Sammanfattning Dynamic Capability Approach	15
Kritik mot Dynamic Capability Approach	15
Metod	17
Forskningsdesign	17
Fallstudie	17
Mönsterjämförelse	18
Tvärsnittsdesign	18
Deduktiv ansats	18
Sammanfattning forskningsdesign	19
Urval	19
Vendingbranschen	19

Smiling Faces AB	19
Intervjuer	21
Sekundärkällor	23
Sammanfattning urval	23
Forskningsinstrument	24
Tolkning av Affärsmodell	24
Tolkning av dynamisk affärsmodellsstyrning	24
Tolkning av dynamisk kapabilitet	25
Tolkning av Paus Management®	26
Mönsterjämförelse affärsmodellsstyrning och Paus Management®	26
Mönsterjämförelse Dynamiska Kapabiliteter och Paus Management®	26
Ramverk för mönsterjämförelse	27
Tolkning av lönsamhet	28
Sammanfattning forskningsinstrument	29
Validitet och reliabilitet	29
Begreppsvaliditet	30
Intern validitet	30
Extern validitet	31
Reliabilitet	31
Sammanfattning validitet och reliabilitet	32
Empiri	33
Smiling Faces AB - We make work a better place	33
Organisationen	35
Processer	37
Lönsamhet som värdeskapande mekanism för företag och kunden	38
Konkurrentmedvetenhet	39
Positionering	40
Medarbetarna	42
Paus Management ®	43
Hitta	44
Vinna	45
Vårda	46
Utveckla	47

Analys	49
Affärsmodell, styrning och design	49
Observing.....	49
Synthesizing.....	52
Generating.....	53
Refining.....	54
Implementing	55
Mönsterjämförelse affärsmodell, styrning och design och Paus Management ®.....	56
Dynamic Capability Approach.....	57
Sensing.....	57
Seizing.....	58
Transforming.....	60
Mönsterjämförelse av Dynamiska Kapabiliteter och Paus Management ®.....	61
Sammanfattning Analys	63
Slutsats och diskussion	64
Genomförd vidareutveckling av Amit och Zotts ramverk	69
Metoddiskussion	69
Vidare forskning	72
Källförteckning	73
Tryckta källor.....	73
Elektroniska källor	74
Företagsdokument.....	74
Bilaga	75
Bilaga 1. Intervjumall 1. Smiling Faces AB	75
Bilaga 2. uträkning av nyckeltal Smiling Faces AB	76
Bilaga 3. Intervjumall 2.	77

Sammanfattning

Titel: Affärsmodellsstyrning

Seminariedatum: 2016-01-15

Kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på Kandidatnivå, 15 HP

Författare: Andrea Holmberg, Victor Gustafson, Sebastian Martinez, Charlie Widenfors

Handledare: Christine Blomquist

Nyckelord: Affärsmodell, Dynamisk affärsmodellsstyrning, Dynamiska kapabiliteter, Processer, Ramverk

Syfte: Studiens syfte är att utveckla Amit och Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning.

Metod: Kvalitativ fallstudie i form av en tvärsnittsdesign. Studien är deduktiv och analysen göres genom en mönsterjämförelse. Primärdatainsamling genom semistrukturerade intervjuer. Insamlad sekundärdata genom årsredovisningar, affärsplan och elektroniska källor.

Teoretiska perspektiv: The Business Model och Dynamic Capability Approach.

Empiri: Insamlingen av primärdata har skett genom intervjuer med personer av ledande befattning inom fallföretaget. Kompletterande sekundärdata har samlats in via årsredovisningar och interna dokument från Smiling Faces AB.

Resultat: Studiens utfall påvisar att *Paus Management*® följer i många fall liknande processcyklar som Amit & Zott (2014) ramverk. Vi fann ehuru påtagliga brister i studien som åberopar att ramverket inte kan valideras till fullo. Därest kunde inte en fulländad relation mellan *Paus Management*® och Amit & Zott (2014) ramverk urskiljas där vidareutveckling behöves.

Abstract

Title: Business model design

Seminar date: 2016-01-15

Course: FEKH19 Degree project, Undergraduate level in Strategic Management, Business Administration, 15 University Credit Points (ECTS)

Authors: Andrea Holmberg, Victor Gustafson, Sebastian Martinez, Charlie Widenfors

Advisor: Christine Blomquist

Key words: Business model, Dynamic business model design, Dynamic capabilities, Processes, Framework

Purpose: The study aims to develop Amit & Zott (2014) framework that links the two perspectives the business model and dynamic capability approach.

Scientific Method: A quantitative case study based on pattern matching. The study was made built through a cross-sectional design and has a deductive approach. Primary data was collected through semi-structures interviews. Secondary data was collected by retrieving consolidation reports, a business plan and electronic sources.

Theoretical perspectives: The Business Model, Dynamic Capability Approach

Empirical foundation: The Empirical data was primarily gathered through interviews with people in leading positions within Smiling Faces AB. Complementary empirical data has been gathered from Smiling Faces internal documents and financial statements.

Conclusion: A correlation between Paus Management ® and Amit & Zott (2014) framework of dynamic business models could be established. Though there were some minor indifferences encountered, which would further decrease this study's validity. In conclusion, further research has to be conducted in order to completely validate Amit & Zott (2014) framework about dynamic business models.

Förord

Denna kandidatsuppsats ämnar utveckla Amit och Zotts ramverk för dynamisk affärsmodellstyrning. Under studiens gång har vi utvidgat vårt spektrum och fått djupare förståelse för vendingbranschen såväl som interna styrningsprocesser inom företag.

Vi vill tacka vår handledare Christine Blomquist som under processen bidragit med god vägledning. Vi vill även rikta ett stort tack till Smiling Faces AB ledning, Emil Sandberg, Patrik Tysell, Laurent Haglund och Jan Lygdman som välvilligt mottagit oss och bistått med intervjuer och essentiell information.

Lund, 11 januari 2016

Andrea Holmberg, Victor Gustafson, Sebastian Martinez, Charlie Widenfors

Introduktion

2014 publicerade Amit och Zott ny forskning om hur styrningsprocesser av en affärsmodell i sig kan vara en dynamisk kapabilitet. De skapade ett ramverk med fem stycken processmått: Observing, Synthesizing, Generating, Refining och Implementing. Dessa fem processmått sammanlänkas med Teece (2007) ramverk för dynamiska kapabiliteter och de tre processerna Sensing, Seizing och Transforming. Vi har valt att undersöka Smiling Faces AB och hur deras holistiska styrningsprocess Paus Management ® överensstämmer med Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning.

Teoretisk bakgrund

På senare tid har design av affärsmodeller fått allt större fokus hos företag. Historien har visat att om ett företag inte kan erbjuda en tydlig och övertygande värdeproposition till sina kunder, samt ett välutvecklat företagssystem, blir det svårt för företaget att skapa en värdefull verksamhet (Amit & Zott, 2001; Teece, 2010). Således innebär detta att designen och styrningsprocesser av en affärsmodell blir viktiga komponenter för ekonomisk tillväxt. Det finns många definitioner om hur en affärsmodell är uppbyggd. Dynamic Capability Approach (Teece, Pisano & Shuen, 1997) och the Business Model (Amit & Zott, 2001) är två ramverk som återger denna förklaring. Gemensamt är att en affärsmodell är ett företagssystem som består av aktiviteter som utgörs av företaget själv och dess partners, samt hur dessa verksamheter är kopplade till varandra genom transaktioner och produktmarknaden (Teece, 2007; Amit, Zott & Massa, 2011; Liedtka & Ogilvile, 2011).

Vidare beaktar och sammankopplar affärsmodellen potentiellt självständiga aktiviteter som antingen ingår i kärnverksamheten eller bestäms av aktieägare. Byggstenen för en affärsmodell är organisatoriska aktiviteter, länkar och koordinationsmekanismer, som tillsammans utgör företagssystemet och styrningsmekanismer. Företagsledning och entreprenörer måste skapa affärsmodeller som gynnar deras företag. Varje ledande

befattningshavare måste successivt förändra och anpassa affärsmodellen till den konkurrensutsatta omgivningen företaget är verksamt i (Amit och Zott, 2014).

Enligt Amit & Zott (2014) ingår det fem stycken processmått: *Observing*, *Synthesizing*, *Generating*, *Refining* och *Implementing* i en affärsmodellsstyrning som ska klassas som dynamisk. Enligt Teece (2007) måste företag utföra tre olika processer för att man ska kunna besitta en dynamisk kapabilitet: *Sensing*, *Seizing* och *Transforming*. Amit & Zott (2014) sammanlänkade dessa två perspektiv och konstaterade att ifall man beaktade affärsmodellsstyrningen som en process är denna i sig en dynamisk kapabilitet (Teece, 2007; Amit & Zott, 2014).

Uppsatsen syftar till att utgå från det ramverk Amit & Zott (2014) skapat och genom en empirisk undersökning utföra en fallstudie för att utveckla detta synsätt. Vi har skapat ett eget ramverk som möjliggör identifiering av ett företags styrningsverktyg granskar i relation till Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. Det finns varierande åsikter om huruvida dynamiska kapabiliteter är en teori eller ett synsätt som företag bör eftersträva. Att konkretisera detta genom affärsmodellsstyrning ger således en mer praktisk bild av detta begrepp. Därav ser vi detta som ett intressant område att vidareutveckla för att skapa en grund för strategiska styrningsbeslut inom företag.

Praktisk bakgrund

Vi kommer att utföra en fallstudie på företaget Smiling Faces AB. Smiling Faces AB verkar inom en bransch för dryckes- och varuautomater med missionen att leverera en helhetslösning för paus på jobbet. Paus på jobbet, är i dagens samhälle ett aktuellt begrepp och enligt Arbetsmiljöupplysningen (2015) kan paus på arbetet bidra till en ökad

koncentration på jobbet samt en minskad olycksrisk. Vidare möjliggör även pausen en informationskanal för företag och skapar en högre transparens och förståelse för företagens struktur och uppbyggnad (Arbetsmiljöupplysningen, 2015).

Smiling faces AB har haft ökande tillväxt där lönsamheten de senaste fem åren. Detta tyder på att Smiling Faces AB är ett framgångsrikt företag som utgör en intressant grund för att identifiera interna styrningsprocesser. *Paus Management* ® är ett styrningsverktyg som är uppbyggt av Smiling Faces AB ägare. Styrningsverktyget är uppbyggt genom fyra processer: *Hitta*, *Vinna*, *Vårda* och *Utveckla*. Dessa styrningsprocesser möjliggör för Smiling Faces AB att sälja ett koncept istället för en produkt. Följaktligen bidrar detta till att styrningsprocessen skapar en homogenitet som innebär att alla medarbetare är välförstådda med företagets rutiner och processer.

Vi studerar Smiling Faces ABs affärmodellsstyrning och identifierar huruvida *Paus Management* ® förhåller sig till Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärmodellsstyrning. Sålunda utför vi en empirisk koppling mellan *Paus Management* ® och ramverket för dynamisk affärmodellsstyrning med syfte att vidareutveckla detta.

Problematisering

På konkurrensutsatta service marknader sker det i allt högre grad förändringar. Därmed har det blivit av större relevans att anpassa sin affärmodell till förändringar i omvärlden. Med stöd från den teoretiska bakgrunden visar forskning att affärmodellsstyrning kan verka som en dynamisk kapabilitet (Teece et al., 1997 Teece, 2007; Teece 2010; Amit & Zott, 2001, Liedtka & Ogilvie, 2011; Amit & Zott, 2014). Denna undersökning ämnar att utveckla detta ramverk, då det är nytt och tidigare forskning inte åskådliggjorts empiriskt. Därest blir det ett

intressant att utföra en empirisk undersökning för att vidareutveckla detta ramverk. Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning, som är sammanlänkat Teece (2007) dynamiska kapabiliteter, kan utgöra en värdefull insikt för ledningsgrupper i företag. Vi ser således möjligheten till att utveckla ramverket för att skapa en värdefull insikt för hur företag kan anpassa sig i en föränderlig omvärld.

Syfte

Studiens syfte är att vidareutveckla Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning utifrån empirisk data.

Bidrag

Vi tror oss kunna bidra med en utveckling av Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. Detta göres genom att vi utför en teoretisk undersökning på fallobjekt Smiling Faces AB. Tidigare forskning har grundats på en teoretisk tillämpning medan denna fallstudie kommer att studeras genom empirisk data. Detta göres för att kunna konkretisera ramverket för dynamisk affärsmodellsstyrning på ett verkligt företag.

Litteraturgenomgång

Dynamiska kapabiliteter, myntades först 1997 av Teece, Shuen och Pisano och sammanfattas som en samling av rutiner ett företag gör mer effektivt än sina konkurrenter. 2007 utvecklade Teece detta synsätt och byggde ett ramverk för hur dynamiska kapabiliteter identifieras inom företagets processer. Amit och Zott fokuserar på hur företag kan arbeta med affärsmodellsstyrning som ett verktyg för att överleva på konkurrenstäta marknader. 2014 sammanlänkade Amit och Zott sitt ramverk för affärsmodellsstyrning med Teece (2007) ramverk för processbaserade dynamiska kapabiliteter.

Affärsmodell, styrning och design

Affärsmodell

Det finns olika definitioner av vad en affärsmodell är, i de flesta fall beskrivs det som ett statiskt koncept (Amit, Zott & Massa. 2011). I generella drag kan det beskrivas som ett företagssystem som består av aktiviteter som utgörs av företaget själv eller dess partners, samt hur dessa verksamheter är kopplade till varandra genom transaktioner och produktmarknaden (Amit et al., 2011). Affärsmodellen ska åskådliggöra hur ett företag förmedlar värde till kunden, hur organisationsstrukturen bör se ut för att förmedla detta värde och hur lönsamt detta mervärde blir för företaget (Teece, 2010).

Teorin kring affärsmodeller har sedan länge utgått från ett statiskt perspektiv med två olika produktmarknadsval: konstnadsledarskap och differentiering. Amit & Zott (2014) utvecklade det första ramverket för hur en dynamisk affärsmodellsstyrning och designen av en affärsmodell kan utgöra en dynamisk kapabilitet (Teece 2007, Amit & Zott, 2014). I dess artikel, konstaterar Amit & Zott (2014) att de fem delarna som utgör affärsmodellsstyrning: *Observing, Synthesizing, Generating, Refining och Implementing*, kan sammanlänkas med Teeces (2007) tre processer för dynamiska kapabiliteter: *Sensing, Seizing* och *Transforming*.

Målet med ett företags affärsmodell är att hitta och nyttja affärsmöjligheter på ett sätt som skapar värde för alla involverade parter. Sålunda är det till för att tillgodose kundens nytta och skapa ett konsumentöverskott samtidigt som man skapar vinst för företag och dess partners (Amit & Zott, 2001). Den dynamiska aspekten av affärsmodeller beaktar affärsmodellens skapande, förändring, styrning och kopplas till ett designkoncept (Amit & Zott, 2014). Styrning definieras som processen att ändra de rådande förhållandena till de mer önskvärda. Ehuru, att människor använder sina kunskaper till att skapa det som ännu inte finns (Simon, 1996).

Styrning och Design

En affärsmodell är mer generisk än en vanlig företagsstrategi och därest blir vikten av att designa en bra affärsmodell essentiell. Det är svårt för verksamheten att växa utan en tydlig affärsmodell (Liedtka & Ogilvie, 2011). Att välja företagsstrategi är en mer detaljerad process än att designa en affärsmodell. Den första viktiga aspekten när en affärsmodell ska skapas är att förstå hur man fångar upp kundnytta. Likväl räcker det inte endast att fånga kundnytta, det handlar även om att erbjuda nytta till kunden då dessa två är beroende av varandra. Pionjärer inom affärsmodellsstyrning försöker skapa en förståelse som skall uppfattas som en "ytterst sanning" om fundamentala behov hos kunder och hur konkurrenter inte uppfyller dessa behov hos kunden. De söker ständigt efter teknologiska såväl som organisatoriska förbättringsmöjligheter (Teece, 2010). Noterbart är att chansen att hitta den rätta affärsmodellen är låg för nya företag. Entreprenörer är ofta väl positionerade men har inte den "perfekta" affärsmodellen att stödja sin produkt. Denne formas genom en lärande- och anpassningsprocess vilket resulterar i att den optimala affärsmodellen successivt byggs fram med tiden. Gemensamt för design- och styrningsprocessen av affärsmodellen är att det

krävs kreativitet, insiktsfullhet, hög grad av kundmedvetenhet, konkurrensinformation, leverantörsinformation, företagsintelligens och även en del tyst kunskap. Lyckas man designa en affärsmodell undermåligt är chansen att lyckas nästintill obefintlig (Teece, 2010).

Styrning av affärsmodeller har på senare tid börjat vidkännas som en dynamisk process mer än ett statiskt ramverk. Affärsmodellen börjar således ses som ett aktivitetssystem, som är uppbyggt av länkar och komponenter ur dess dynamik och där dynamiken är en stor del av värdeskapandet för kunden såväl som för företaget i sig. Däri har uppmärksamhet skiftats till dynamisk styrning och design av affärsmodeller där styrningsprocessen är iterativ. Ramverket för dynamisk affärsmodellsstyrning delas in fem stycken processmått: *Observing*, *Synthesizing*, *Generating*, *Refining* och *Implementing* (Amit & Zott, 2014).

Observing

Observing, det första processmåttet för att styra en affärsmodell, undersöker hur intressenter, företagpartners och företaget själv interagerar för att leverera värde till kunden. Sålunda beskriver *Observing* medvetenhet om alla intressenters roll i affärsmodellen (Amit & Zott, 2014). För att anskaffa denna kunskap, krävs det att man genomför en djupgående forskning där det inte räcker med marknadsexperter. Således innebär detta att de som styr affärsmodellen måste skapa förståelse för alla intressenternas erfarenheter och problem. För att effektivt kunna lösa problem måste man först hitta dem. Däri måste ledningsgruppen besitta en analytisk förmåga för att kunna upptäcka mönster. Göres detta grundlig ökar chanserna att upptäcka nya möjligheter. Amit & Zott (2014) menar vidare att det är mer sannolikt att upptäcka möjligheter genom att observera diverse verksamheter under dagligt utförande, än att anlita konsulter eller göra statistiska undersökningar (Amit & Zott, 2014).

Att besitta speciella analytiska system och kapaciteter möjliggör kunskap samt skapar nya möjliga processer och tekniker. Dessa används för att hitta nya marknader, segment, kundbehov som sedan resulterar till kundinnovation (Teece, 2007). Dessa tekniker innefattar användandet av interdisciplinära grupper för att observera och skugga sina kunder. Fokus för observationen blir således att identifiera hur kunder nyttjar företagets produkter i realtid. Det innebär även att man följer leverantörer samt den teknologiska utvecklingen. Vilket vidare kan ge upphov till en ny efterfråga eller nya produktions- eller leverantörmöjligheter till kunder (Teece, 2010).

Synthesizing

Synthesizing, det andra processmättet, omfattar att ledningsgruppen har en övergripande och holistisk förståelse för företagets framtida utmaningar. Frågor som skall besvaras är vilka företagets kunder är, vilka behov de har, problem dessa står inför och vad som kan förbättras. Ledningsgruppen måste förstå gapen på marknaden som företaget fyller, vilka problem de löser och vilka intressenter de har. Likaledes kräver *Synthesizing* att chefer bearbetar och analyserar den insamlade data från *Observingsteget*. Därefter skall data rangordnas för att identifiera återkommande mönster och trender för att organisationen slutligen skall kunna bygga ett ramverk. Målet är att kunna identifiera det som saknas i den nuvarande affärsmodellen, presentera en lösning och sedan implementera det i en ny affärsmodell (Amit & Zott, 2014).

Ett sätt att kunna optimera sin affärsmodell är genom *mind mapping*. Detta innebär att man söker mönster genom att analysera en stor kvantitet av data för att sedan förutspå en lösning (Liedtka & Ogilvie, 2011). Kravbilden om insyn och kreativitet medför att upptäckandet av möjligheter ligger förankrade hos ledning och i organisatoriska processer.

Vidare är det nödvändigt att ledningsgruppen testat hypoteser om marknader och teknologisk utveckling (Amit & Zott, 2014).

Generating

Tredje steget i styrningsprocessen är *Generating*, skapandet av potentiella designlösningar av affärsmodellen. Detta innebär en modifiering av den nuvarande affärsmodellen eller skapandet av helt nya aktiviteter från början. Detta göres genom att ha diverse så kallade "brainstormingmöten" eller liknande utvecklingsdiskussioner. Dessa möten influeras av det föregående steget, *Synthesizing*, där nya idéer alstras fram. Inom *Generating*steget är det först aktiv dokumentering sker, då idéer från "brainstormingmöten" antecknas och dokumenteras (Amit & Zott, 2014).

Att brainstorma är en målorienterad process som kan liknas vid dagdrömmande, vars syfte är att generera tankar av innovation. Detta är av stor vikt då fritänkande kan skapa och fostra innovation på ett lättare sätt. Denna process utförs i detta stadiet då tidigare utförda nuvärdesanalyser förenklar innovationsprocessen. Att utföra denna process i ett tidigare stadiet hade varit mer abstrakt. Således växer nya idéer fram genom successiva processer (Liedtka & Ogilvie, 2011).

Refining

Det fjärde steget i styrningsprocessen, *Refining*, består av tre steg: att omvandla diverse designlösningar till klasser av alternativ, utvärdera dessa alternativ gentemot relevanta kriterier såsom genomförbarhet, lönsamhet, önskvärdhet samt att göra prototyper av dessa idéer genom att utföra småskaliga experiment för att samla feedback från intressenter och marknaden. Genom att kombinera och återinföra dessa tre steg på ett iterativt sätt, möjliggörs att diverse styrningsalternativ sällas bort och fokus lägges på optimala förslag

(Amit & Zott, 2014). Denna process kallas för *concept development*, vilket är att bestämma den optimala processen enligt företaget och dess intressenters kriterier. Detta göres genom diverse formella metoder, såsom poängtävlingar och röstning. Huvudsyftet i *Refiningsprocessen* är att begränsa alla möjliga designmöjligheter till att välja ut de bästa idéer som man är villig att implementera. Liedtka & Ogilvie (2011) utvecklar *concept development* och menar att det går ut på att välja de bästa idéerna från brainstormingmötena, baserat på omvärldsanalyserna. De menar vidare att brainstormingmötena göres bäst genom en grupp av diverse människor, oavsett befattning. *Refining* däremot skall utföras av ledningsgruppen. När konceptet lyfts fram skall idén även väga in intäktmodeller, kundsegment, värdeskapande mekanismer samt teknologi och produkter som stöder affärsmodellen. Detta för att det skall kunna implementeras i företaget (Teece, 2007; Liedtka et al., 2011; Amit & Zott, 2014).

En kritisk komponent inom *Refiningsteget* är testandet, vilket utgörs genom simuleringmodeller för att kunna fastställa en snabb utvärdering. Ett viktigt koncept är att skapa prototyper. Poängen med prototyper är inte att skapa en fungerande modell, utan att kunna förutse problem, styrkor och svagheter och därmed kunna identifiera nya vägar. Liedtka et al. (2011) kallar detta för *rapid prototyping* vilket innebär en iterativ aktivitetsprocess som utförs i hög fart och som transformerar koncept till fungerade prototyper som testas av kunder (Liedtka et al., 2011). Det är således viktigt att kunderna och andra intressenter är med på att det är prototyp tester som utföres. Ledningsgruppen testar sina modeller på dessa, samlar in feedback för att sedan upprepa testet och således hitta den bästa lösningen (Amit & Zott, 2014).

Implementing

Det sista steget i styrningsprocessen av en affärsmodell är *Implementing*. I detta steg implementeras alla element från den nya affärsmodellen såsom aktiviteter, struktur och relationer, in i den gamla affärsmodellen. Amit & Zott (2014) menar att gränsen mellan *Implementing* och *Refining* är svårdefinierad då det är svårt att avgöra när ett prototypstest övergår till fullskalig implementering. Detta gäller framför allt i lärande organisationer då *trial and error-processer* utgör inlärningsmetoden. Likaledes är det viktigt att fokusera på huruvida företagets organisationsstruktur passar med den nya affärsmodellen (Amit & Zott, 2014). Att genomföra organisatoriska omstruktureringar kan vara en nödvändighet för att kunna implementera den nya affärsmodellen. *Implementing* är således en matchning av den innovativa affärsmodellens från tidigare steg, samt organisatoriska och strategiska anpassningar. När dessa omstruktureringar utförts kan det således medföra att kärnprocesser byts ut. Detta medför att bra ledarskap blir av stor relevans för att kunna få alla medarbetare att sträva mot samma mål. Det krävs ett högt engagemang och lojalitet från personalen för att den nya affärsmodellen skall kunna implementeras i företaget (Teece, 2007; Amit & Zott, 2014).

Amit & Zott (2014) fastslår även att innan en fullskalig lansering av en ny affärsmodell sker, skall företag utföra en så kallad "*Learning Launch*". Detta innebär att företaget låter utvalda kunder testa dess nya produkt eller lösning över en bestämd tid. När prövotiden förfallit skall kunden ge feedback om produkten och fastslå att affärsmodellen korrelerar med marknadsbeteenden (Amit & Zott, 2014).

Sammanfattning affärsmodeller, styrning och design

Sammanfattningsvis menar Amit & Zott (2014) att företag som arbetar utifrån detta ramverk med affärsmodellstyrningen, har en större chans att överleva i en föränderlig värld. De fem processmått i Amit & Zott (2014) ramverk består av: *Observing*, *Synthesizing*, *Generating*, *Refining* och *Implementing* beskriver hur en dynamisk affärsmodellstyrning skall byggas upp och implementeras. Viktigt att poängtera är detta ramverk är en iterativ process där alla måste uppnås. I nästa avsnitt förklaras Teece (2007) "The Dynamic Capability Approach" och hur processer utgör dynamiska kapabiliteter.

Dynamic Capability Approach

År 1997 utvecklade David J Teece, Gary Pisano och Amy Shuen ramverket för dynamiska kapabiliteter. *Dynamic Capability Approach* handlar om ett företags förmåga att anpassa dess funktioner och rutiner för att kunna konkurrera i en marknad med snabba förändringar. Teece (2007) menar att nyckeln till ett företags framgång i en föränderlig miljö inte ligger i svårimiterbara resurser, utan att det krävs unika processer som är dynamiska kapabiliteter. Helfat et al. (2007) menade att en dynamisk kapabilitet är kapaciteten en organisation besitter för att lyckas skapa, utveckla och modifiera dess resurser (Teece et al., 1997; Helfat et al., 2007; Teece, 2007).

Teece et al. (1997) belyste tre fundamentala funktioner för att uppnå detta mål; *Path*, *Position* och *Processes*. Teece et al. (1997) menade att tidigare vägval, strategier och tidigare investeringar ledde till företagets allokering av tillgångar. För företaget blir det således viktigt att välja och implementera den process som utförs baserat på de tidigare vägval och vilka resurser som finns inom företaget (se Figur 1.). Teece (2007) presenterade ett ramverk för vilka processer som skall ligga till grund för att uppnå dynamiska kapabiliteter och delade in

begreppet i tre processer; *Sensing, Seizing och Transforming* (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Helfat & Petraf 2009).

Sensing

En organisations förmåga att upptäcka nya möjligheter och att vara kreativ härstammar från specifika människors kunskap och intelligens. Att förlita sig på en begränsad mängd individers kapacitet är inte optimalt utan utmaningen för en organisation är att implementera ett organisatoriskt nytänkande. Teece (2007) menar att organisatoriska processer implementeras för att samla, koordinera och implementera essentiell information till rätt del av organisationen, sålunda sprids den kunskap och möjliggör att innovation och utveckling föränleds kollektivt (Teece, 2007).

Inom *Sensing* är en central del att kontinuerligt utföra omvärldsanalyser för att skapa förståelse om branschens utveckling och aktiviteter. Det är vanligt att i snabbväxande företagsmiljöer, kommer nya produkter och innovationer från externa parter. Företag måste utveckla organisatoriska processer samt analysera periferin för att lyckas identifiera nya möjligheter och hot (Teece, 2007).

Seizing

För att identifiera nya möjligheter förädlas data från *Sensingprocessen*. För företag blir det viktigt att tag tillvara på möjligheterna som skapas. Det innefattar ofta investeringar förknippade med anpassning av produkter, processer och kommersialisering. Enligt Teece (2007) finns det viktiga interna uppbyggnadsprocesser som skall förklara hur företaget skapar värde, hur företagsstrukturen är utformad och hur incitamentsstrukturen är uppbyggd (Teece, 2007).

Utformningen av företagets affärsmodell definierar hur ett företag skall skapa värde för kunder och är en väsentlig del hur nya möjligheter tas tillvara på. Kapaciteten att skapa, anpassa, utveckla och byta ut affärsmodeller är centralt i teorin om dynamiska kapabiliteter (Teece, 2007).

För företag som agerar i en föränderlig miljö, har företagets gränser en påverkan på utformningen och kvaliteten av affärsmodellen. För att fatta ett optimalt investeringsbeslut måste företag ha ett välfungerande beslutsfattande organ som förebygger subjektiva felbedömningar. Detta är en komplex process att implementera i en organisation, men nyckeln ligger i en välutformad incitamentsstruktur, processer för att överbygga informationsasymmetri samt en öppen arbetsmiljö gällande beslutsfattande (Teece, 2007).

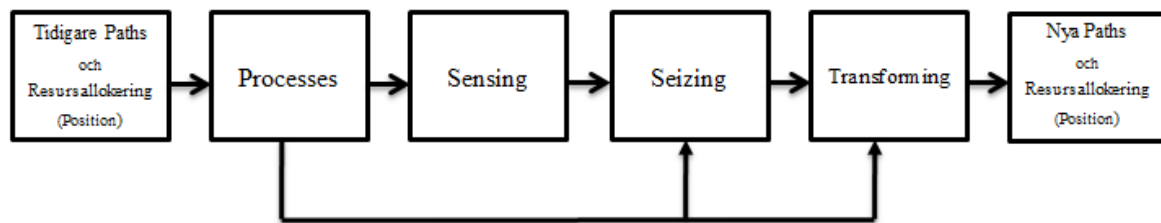
Transforming

Att bygga upp en affärsmodell som lyckas identifiera marknads- såväl som teknologiska möjligheter leder till tillväxt och lönsamhet enligt Teece (2007). Enligt ramverket för dynamiska kapabiliteter är det väsentligt att man kontinuerligt konfigurerar tillgångar och processer i företagets tillväxt, detta för att kunna uppnå hållbar en lönsamhetsutveckling (Teece, 2007).

En viktig faktor för att skapa och bibehålla dynamiska kapabiliteter är vad Teece (2007) benämner *Strategic fit och Co-specialization*, vilket innebär att organisationers olika resurser, tillgångar och produkter bör kombineras för att uppnå maximal kapacitet. Organisationen skall se innovation som ett komplement till existerande produkter istället för ett substitut. Som tidigare nämnt är decentralisering en förutsättning för att kunna identifiera kunders skiftande efterfråga och leverantörers nya teknologier. Decentralisering kan försvåra

intern integration men är essentiellt för att kunna bemöta en föränderlig miljö. Således innebär detta att förmågan att integrera arbetsprocesser och koordinera företagets resurser blir en viktig organisatorisk fråga. Att stimulera lärande och sprida kunskap är en tyst kunskap, och således blir förmågan för integration en viktig förutsättning (Teece 2007).

Figur 1: Dynamic Capability Approach



Figur 1 . Beskriver hur tidigare Paths och Positions (resursallokeringar) skapar de processer ett företag använder sig av. 2007 beskrev Teece att processer kan delas upp i tre subkategorier, Sensing, Seizing och Transforming. Dessa processer (*Processes*) leder i sin tur till nya vägval (*Path*) och resursallokeringar (*Position*) (Teece et al., 1997; Teece, 2007).

Sammanfattning Dynamic Capability Approach

Sammanfattningsvis menar Teece (2007) att processbaserade dynamiska kapabiliteter uppkommer från tidigare vägval (*Paths*) och resursallokeringar (*Positions*). För att kunna identifiera ifall företaget besitter processbaserad dynamiska kapabiliteter undersöks de tre processmått Sensing, Seizing och Transforming. I nästa avsnitt kommer generell kritik mot Dynamic Capability Approach att beskrivas.

Kritik mot Dynamic Capability Approach

Arend & Bromiley (2009) ställer sig kritiska till *Dynamic Capability Approach* och pekar på att det saknas tillräckligt empiriskt stödjande material för att begreppet ska uppnå legitimitet (Arend & Bromiley, 2009). De syftar till att synsättet inte är en teori i den bemärkelsen att

den inte har genomgått samma objektiva bedömning och klassificering för en akademisk teori (Arend & Bromiley, 2009).

Arend & Bromiley (2009) menar vidare att det redan finns etablerade koncept som behandlar problematiken och nyckelinsikter inom strategisk förändring, och därav bidrar inte dynamiska kapabiliteter med något nytt synsätt på dessa typer av strategiska beslut. Arend & Bromiley (2009) menar slutligen att det är otydligt hur man identifierar en dynamisk kapabilitet (Arend & Bromiley, 2009). De pekar på att flera påstår att dynamiska kapabiliteter föranleder hållbara konkurrensfördelar. Det råder emellertid ingen konsensus över hur den processen ser ut. (Arend & Bromiley, 2009).

Metod

En fallstudie har genomförts i form av en tvärsnittsdesign. Vi har valt att undersöka företaget Smiling Faces AB som verkar inom vendingbranschen. Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer med personer som besitter hög befattning inom företaget. Vi har byggt ett ramverk som skall kunna utveckla Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. Slutligen göres en bedömning på studiens validitet och reliabilitet utifrån studiens syfte.

Forskningsdesign

Fallstudie

Vi har utfört en kvalitativ fallstudie med Smiling Faces AB som fallstudieobjekt. En fallstudie lämpar sig i detta fall då vi utfört en empirisk undersökning och har studerat en aktuell företeelse i dess sammanhang. Studien är av förklarande slag vilket inneburit att en mönsterjämförelse mellan oberoende och beroende variabler legat till grund för vår analys. En fallstudie lämpades väl för vår undersökning eftersom fallföretaget representerade det kritiska problemet vid provandet av Amit & Zott (2014) ramverk. Eftersom Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning specificerat tydliga processmått som skall uppnås, undersöktes dessa utifrån empirisk data. Detta innebar att empiriska mönster inom Smiling Faces AB affärsmodellsstyrning jämförts med förväntade mönster från Amit & Zott (2014) ramverket för affärsmodellsstyrning. Den falldesign som använts i studien är av holistisk karaktär eftersom att fallföretaget som analysenhet har studerats i sin fulla kontext. Genomförandet av denna metod gav därmed upphov till diverse felmarginaler (Yin, 2007).

Vidare har det funnits en betydande risk med att genomföra en fallstudie, att studien endast beaktar att vidareutveckla ramverket för dynamisk affärsmodellsstyrning. För att få ytterligare belägg om detta, skulle således en studie av experimentell design genomförts,

vilket bortföll på grund av tidsbrist. Sådana studier är dock väldigt sällsynta inom företagsekonomiska undersökningar (Bryman & Bell, 2011).

Mönsterjämförelse

En enklare mönsterjämförelser har använts i studien, vilket har inneburit att vi jämfört ett empiriskt mönster utifrån ett teoretiskt ramverk. Analysen stärkte vårt antagande om att en vidareutveckling av det teoretiska ramverket krävdes. En mönsterjämförelse undersöker relationen mellan variablerna på ett icke-statistiskt sätt. Vi har således valt att basera vårt teoretiska problem på ett företag som representerar det kritiska fallet. Att utföra en kvalitativ analys med mönsterjämförelse som analysverktyg minimerar eventuella felmarginaler som en kvantitativ hypotesprövande analys hade kunnat medföra (Yin, 2007).

Tvärsnittsdesign

Under studiens gång har vi samlat data i hänseende till att utveckla Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. Data har samlats genom semistrukturerade intervjuer som baserats på företagets position i realtid. Sekundärdata har använts för att komplettera den data som samlats in genom intervjuerna. Enligt Bryman & Bell (2011) används en tvärsnittsdesign för att möjliggöra en bred uppsättning av data då mönster och samband ska kartläggas, vilket lämpar sig väl för vår studie då en mönsterjämförelse varit centralt för vår analys.

Deduktiv ansats

Studiens syfte är att utveckla ett tidigare etablerat ramverk, däri föreföll en deduktiv ansats mest lämpad då vi utförde studien utifrån det statuerade ramverket. Valet har inneburit att vi byggt uppsatsen på ett Amit & Zott (2014) ramverk för dynamiska affärmodellsstyrning för att sedan ha satt den i relation till den empiriska undersökning vi utfört. Detta har medfört att

vi kunnat utveckla Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning (Bryman & Bell, 2011).

Sammanfattning forskningsdesign

Studiens forskningsdesign är uppbyggd efter att passa den kvalitativa utformningen på studien. Vi har således valt att utföra en enfallstudie där vi noggrant kunnat studera ett enskilt fall och genom en deduktiv ansats genomfört en analys utifrån en mönsterjämförelse. Vidare avsnitt kommer att redogöra studiens urval och hur dessa var av relevans.

Urval

Vendingbranschen

Studiens syfte var att vidareutveckla ett befintligt ramverk därav valde vi en bransch som karaktäriserades av kontinuerlig förändring. Vi fann vendingbranschen som en lämplig bransch att inrikta oss på då den karaktäriseras av låga inträdesbarriärer och hög konkurrensintensitet. Arbetsmiljöupplysningen har i högre grad åberopa vikten av bra arbetsklimat, något som företag i vendingbranschen ständigt försöker förse sina kunder med (Arbetsmiljöupplysningen, 2015).

Smiling Faces AB

Vi valde att utföra en fallstudie på Smiling Faces AB. Smiling Faces AB är ett företag som bedriver vendingverksamhet som omfattar försäljning, underhåll och service av kaffe- och vattenautomater. Smiling Faces AB vänder sig till företag som värdesätter hög kvalitet på varor och tjänster inom tre olika branscher: IT, finans samt försäkring. Smiling Faces AB grundades 2003 med verksamhet inom affärsområdena paus, event och hälsa. 2004

fusionerades Smiling Faces AB och Sodexo Vending Services. Smiling Faces AB ingick i Sodexhokoncernen i fyra år och bröt sedan samarbetet 2008, då Sodexo genomförde en intern omstrukturering. Smiling Faces AB fick behålla 30 procent av kunderna resten behöll Sodexhokoncernen. 2009 lanserades Smiling Faces AB en andra gång med endast nio anställda och omsatte över 33 miljoner kronor (2009). Idag, har Smiling Faces AB 46 stycken anställda, med en omsättning på omkring 77 miljoner kronor (2014) och besitter över 500 kunder (Smiling Faces, 2015).

Vendingbranschen sammanfattas som en bransch av företag som säljer produkter eller tjänster via automater (Svenska Vendingförening, 2015). Smiling Faces AB har identifierat tre stycken huvudmarknader: Facility management, vending och office supply. Smiling Faces AB agerar inom vendingbranschen, det är en mogen bransch med låga inträdesbarriärer, vilket resulterar i att flertalet aktörer agerar genom priskonkurrens. Smiling Faces AB är ett premiumbolag där de fokuserar på att fylla kundens behov och leverera kundnytta. Smiling Faces AB primära marknad är företag med minst 25 anställda i Storstockholmsregionen. Den geografiska markanden delas upp i tre bearbetnings- och upptagningsområden:

1. Norrort, Kungsholmen, Vasastan
2. Söderort, Södermalm, Östermalm, City
3. Övriga Storstockholmsregionen

Smiling Faces AB huvudsakliga målgrupp är branscher där kundens medarbetare har en stor betydelse för kärnaffären, exempelvis konsultbyrå, reklambyrå, advokatbyrå, redovisningsbyrå, men även företag inom försäkring och finans (Smiling Faces AB, 2015).

Smiling Faces AB ansåg vi vara ett intressant fallobjekt då de arbetar med att sälja pauslösningar till företag. Smiling Faces AB har utvecklat ett styrningsverktyg för hur de arbetar i kunduppdraget som benämns *Paus Management* ®. Att de byggt ett dynamiskt styrningsverktyg ökade chansen på förhand att Smiling Faces AB skulle besitta en form av processbaserad dynamisk kapabilitet.

Intervjuer

Vid insamling av primärdata har semistrukturerade intervjuer genomförts på Smiling Faces AB. Detta innebar att vi utgick från huvudfrågor och ställde följdfrågor i de fall vi upplevde att informationen i respektive fråga behövdes kompletteras. Syftet med intervjuerna var att undersöka huruvida Smiling Faces AB uppfyller de design och styrningsmått som Amit & Zott (2014) myntade i sin artikel. Valet av intervjuobjekt skedde i enlighet med vad Bryman & Bell (2011) beskriver som snöbollsurval. Vi ämnade inledningsvis komma i kontakt med de personer med störst inflytande på de strategiska beslutsfattandet inom företaget. Detta gjordes för att få relevant utfall gällande företagets styrningsform (Bryman & Bell, 2011). Vi identifierade och kontaktade således Smiling Faces ABs VD Patrik Tysell då han besitter högst ansvar för företagets strategiska vägval. Patrik Tysell hjälpte oss fortsättningsvis komma i kontakt med andra personer inom företaget som var involverade i den strategiska beslutsprocessen. I egenskap av att vara VD för ett företaget som, sett till antalet anställda, är litet ansåg, vi att han skulle besitta god uppfattning om vilka personer vi skulle kontakta för att samla information.

Möten bokades slutligen in med Patrik Tysell, Emil Sandberg, Tina Rehnman, Veronica Flyckt, Laurent Haglund, Jan Lygdman och Susanne Ghebaru. Patrik, Emil, Laurent och Jan var med och grundade företaget och är delaktiga i utformandet och styrningen av Smiling Faces ABs affärsmodell. För att öka studiens validitet, intervjuades även Smiling Faces ABs ekonomiansvariga Tina Rehnman, samt dess försäljningschef Veronika Flyckt som båda ingick i ledningsgruppen. För att åstadkomma objektivitet ställdes alla frågor från intervjun med VD och Vice-VD även till ekonomichef och försäljningschef. För att skapa ännu större trovärdighet intervjuades även Susanne Ghebaru, som arbetar som Pausvärd på företaget.

Intervjuerna med Emil och Patrik genomfördes i grupp, likaså intervjuades Tina och Veronika och Jan och Laurent i grupp. Då tre stycken intervjuer genomfördes i tre olika grupper förutsåg vi att en viss objektivitet kunde utmätas, vilket ledde till en i högre validitet för studien. Detta då det gick att identifiera skillnader mellan ägarnas och ledningsgruppens perception gällande företaget och dess styrning.

Tabell 1. Respondenter

Namn	Organisation	Befattning	Intervjudatum
Emil Sandberg	Smiling Faces AB	Vice - VD	4 november 2015
Emil Sandberg	Smiling Faces AB	Vice-VD	6 november 2015
Patrik Tysell	Smiling Faces AB	VD	6 november 2015
Emil Sandberg	Smiling Faces AB	Vice-VD	23 november 2015
Patrik Tysell	Smiling Faces AB	VD	23 november 2015
Tina Rehnman	Smiling Faces AB	Ekonomichef	23 november 2015
Veronica Flyckt	Smiling Faces AB	Försäljningschef	23 november 2015
Jan Lygdman	Smiling Faces AB	Styrelseledamot	24 november 2015
Laurent Haglund	Smiling Faces AB	Styrelseledamot	24 november 2015
Emil Sandberg	Smiling Faces AB	Vice-VD	3 december 2015
Susanne Ghebaru	Smiling Faces AB	Paus Manager	7 december 2015

Sekundärkällor

Sekundärkällor bestod av publicerat material om Smiling Faces ABs ekonomiska nyckeltal samt deras affärplan. Detta kompletterade den information som intervjuerna med Smiling Faces AB bidrog och således genererades en högre reliabilitet.

Sammanfattning urval

Smiling Faces AB är ett företag som arbetar inom vendingbranschen. Vendingbranschen är en bransch som karaktäriserades av hög konkurrensintensitet och låga inträdesbarriärer. Sålades ökar behovet av en dynamisk affärsmodellen som anpassas utifrån den föränderliga miljön. För att ha kunnat insamla relevant information valde vi att genomföra semi-strukturerade intervjuer med personer inom företaget som besatt olika befattningsgrad. Vi

arbetade således att genom ett snöbollsurval där för Smiling Faces AB VD först kontaktades.

I nästa avsnitt kommer vi att framhäva hur vi valt att analysera dessa urvalsobjekt och hur vi gick tillväga för att nå en slutsats utifrån vårt forskningsinstrument.

Forskningsinstrument

Studien utformades efter en kvalitativ analys vilket innebar att vår metod för att samla empirisk primärdata lämpligen inhämtades från semistrukturerade intervjuer. Detta är i enighet med vad Yin (2007) benämner som en kvalitativ ansats. Vi har även nyttjat andra metoder för insamling av sekundärdata, vi tog del av organisationsdokument från Smiling Faces AB, elektroniska källor, vetenskapliga artiklar och kurslitteratur (Bryman & Bell, 2011).

Tolkning av Affärsmodell

Vi har valt att utgå från Amit & Zott (2014) tolkning av en affärsmodell, vilket är ett aktivitetssystem för att exploatera affärsmöjligheter i syfte att appropriera värde. Sålunda handlar en affärsmodell om hur ett företag förmedlar värde till kunden, hur organisationsstrukturen bör se ut för att förmedla detta värde och hur lönsamt detta mervärde blir för företaget. Amit & Zott (2014) menar att de processmått som bygger affärsmodellen är densamma som styr affärsmodellen: *Observing*, *Synthesizing*, *Generating*, *Refining* och *Implementing* (se Figur 2) (Teece, 2010, Amit & Zott, 2014).

Tolkning av dynamisk affärsmodellsstyrning

För att kunna skapa oss en tolkning av affärsmodellen som helhet har vi valt att fokusera på en dynamisk uppsättning av affärsmodellen. Vi har således utgått från Amit & Zott (2014) benämning av affärsmodellsstyrning. Enligt Amit & Zott (2014) är styrningsprocessen av en

affärsmodell uppdelad i fem processmått (se Figur 2): *Observing*, *Synthesizing*, *Generating*, *Refining* och *Implementing* (Amit & Zott, 2014).

Figur 2. Affärsmodellstyrning



Figur 2. Amit & Zott (2014) påvisar de processmått som utgör en dynamisk affärsmodell (Amit & Zott, 2014).

Tolkning av dynamisk kapabilitet

Tolkningen av dynamiska kapabiliteter baseras på Teece (2007) definition av processer som dynamiska kapabiliteter, där vi utgår från de tre processerna: *Sensing*, *Seizing* och *Transforming*. Enligt Teece (2007) skall alla dessa tre processer uppnås för att företag skall besitta en processbaserad dynamisk kapabilitet.

Tolkning av Paus Management®

Paus Management ® är Smiling Faces AB styrningsverktyg. *Paus Management* ®

styrningsprocess består av fyra komponenter: *Hitta, Vinna, Vårda och Utveckla* (Se Figur 10 9). Detta styrningsverktyg nyttjas både externt mot kunder och leverantörer men även internt inom företaget.

Mönsterjämförelse affärsmodellstyrning och Paus Management®

Vid utförandet av mönsterjämförelsen mellan *Paus Management* ® och Amit & Zott (2014)

ramverk för dynamisk affärsmodellstyrning analyserades varje processmått: *Observing,*

Synthesizing, Generating, Refining och Implementing enskilt. Inom varje av dessa

processmått matchades processen med de komponenter som bygger *Paus Management* ® för

att kunna hitta en korrelation mellan *Paus Management* ® och ramverket för dynamisk

affärsmodellstyrning. Utfallet presenterades i vårt egenskapade ramverk där nyckelord

kodade vardera processmått för att styrka hur vardera processmått stod i relation med

varandra (Se Figur 4).

Mönsterjämförelse Dynamiska Kapabiliteter och Paus Management®

Utförandet av mönsterjämförelsen mellan *Paus Management* ® och Teece (2007) ramverk

för dynamiska kapabiliteter analyserades först vilka delar inom *Paus Management* ® som

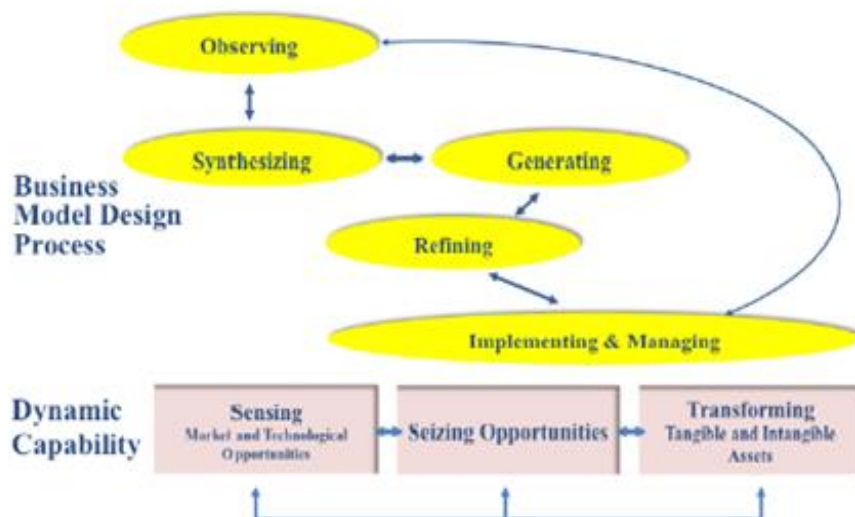
uppfyllde kriterierna för *Sensing-, Seizing- och Transformationsprocesserna*. För att kunna

åskådliggöra hur detta utfall förhöll sig gentemot ramverket för dynamisk

affärsmodellstyrning, jämfördes det empiriska utfallet med Amit & Zott (2014) samband

mellan dynamisk affärsmodellstyrning och dynamiska kapabiliteter (Se Figur 3).

Figur 3. Samband mellan dynamisk affärsmodellstyrning och dynamiska kapabiliteter



Figur 3. Amit & Zott (2014) påvisar de sambandet mellan dynamisk affärsmodellstyrning och dynamiska kapabiliteter (Amit & Zott, 2014).

Ramverk för mönsterjämförelse

Genomförandet av analysen skedde genom två oberoende analyser där vi först analyserade

Paus Management® utifrån Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk

affärsmodellstyrning. Likaledes analyserades *Paus Management*® utifrån Teece (2007) tre

processmått för dynamiska kapabiliteter. Dessa två analyser fördes sedan samman för att

skapa en uppfattning om hur *Paus Management*® förhöll sig till dynamiska

affärsmodellstyrningar och dynamiska kapabiliteter. Sålunda menas detta att vi skapat ett

ramverk som utläser hur ett företags styrningsprocesser förhöll sig till Amit & Zott (2014)

ramverk för dynamisk affärsmodellstyrning.

Figur 4: Mall för Mönsterjämförelse

<i>Amit & Zott (2014)</i>	<i>Hitta</i>	<i>Vinna</i>	<i>Vårda</i>	<i>Utveckla</i>	<i>Teece (2007)</i>	<i>Slutsats</i>
<i>Observing</i>	-	-	-	-		
<i>Synthesizing</i>	-	-	-	-		
<i>Generating</i>	-	-	-	-		
<i>Refining</i>	-	-	-	-		
<i>Implementing</i>	-	-	-	-		

Figur 4. Matrisen utgör grunden för en mönsterjämförelse mellan Paus Management ® och Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning.

Tolkning av lönsamhet

Indikationer för värdeskapande aktiviteter sammanställdes genom sekundärdata från Smiling Faces AB årsredovisningar och utförda kundundersökningar. Kundundersökningarna medförde i denna studie mer specifikt ett indexmätt på kundnöjdhet, rekommendationsgrad och retention rate hos Smiling Faces AB kunder. Dessa indikatorer kompletterades med huruvida Smiling Faces AB affärsmodell genererade lönsamhet till det egna företaget. Vi valde tre lönsamhetsmått som mätte Smiling Faces AB vinstmarginal:

$$EBIT - marginal = \frac{EBIT}{Nettoförsäljning}$$

$$EBITDA - marginal = \frac{EBITDA}{Nettoförsäljning}$$

$$Bokförd vinstmarginal = \frac{\text{Årets resultat}}{Nettoförsäljning}$$

Vidare räknades även räntabiliteten på totalt kapital (ROA) ut med nedanstående formel:

$$ROA = \frac{EBIT}{Totalt\ kapital}$$

Sammanfattning forskningsinstrument

Forskningsinstrumenten gav oss stöd för att utföra studiens analys med hjälp av analysverktyg. Detta avsnitt tar i grund att beskriva våra gjorda tolkningar på de variabler som använts uppsatsen igenom. Därefter beskrivs hur vi genomfört en tvåstegsanalys på två oberoende teoretiska ramverk för att ha möjliggjort en slutsats av vidareutvecklande karaktär. Slutligen tas diverse lönsamhetsmått upp som ska stödja de mått som en affärsmodell bör generera för att lyckas appropriera värde. I det sista metodavsnittet kommer studiens reliabilitet och validitet att diskuteras.

Validitet och reliabilitet

Studios generella validitet var låg då vi endast beaktade ett företag inom en bransch och endast sökte efter ett samband mellan *Paus Management*® och Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. När man utfört fallstudier hanterar man bedömningskriterierna annorlunda än vid andra former av studier. Vid utförandet av fallstudier var det viktigt att bedömningskriterierna hölls aktuella under hela undersökningen och inte enbart under inledningsfasen. Således har vi valt att utföra en validitets- och reliabilitetsbedömning med grund i studiens syfte, detta då vi bedömde studiens forskningsdesign och inte studiens generaliserbarhet (Yin, 2007).

Begreppsvaliditet

För att kunna göra en begreppsvaliditetsbedömning vid utförandet av fallstudie skall två steg ha genomförts. Först skall specifika slag av förändringar ha studerats sedan skall de valda måtten på dessa förändringar spegla de specifika slag av förändringar som valts ut (Yin, 2007). Vid utförandet av studien hade vi som syfte att se till att utveckla Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. För att ha kunnat utföra denna fallstudie valde vi att bygga ett ramverk som kan åskådliggöra vårt utvalda fallföretags styrningsverktyg och sätta det i relation till Amit & Zott (2014) ramverk. Detta kunde tydligt urskiljas successivt i uppsatsen och däri höjdes begreppsvaliditeten. Vidare har vi låtit nyckelinformatörer läsa igenom utkast till forskningsrapporten, dessa har varit både varit vår handledare Christine Blomquist men även VD Patrik Tysell och vice-VD Emil Sandberg på Smiling Faces AB. Att ha låtit nyckelinformatörer successivt läsa igenom uppsatsen bidrar med en högre begreppsvaliditet enligt Yin (2007).

Emellertid har vi inte kunnat dra slutsatser kring huruvida begreppsvaliditeten enbart är god, eftersom vi endast använt oss av en empirisk källa för att ha utgjort belägg för undersökningsformen, detta har medfört att begreppsvaliditeten blivit svagare (Yin, 2007). Vi har dock ansett att begreppsvaliditeten är relativt hög där förbättringsmöjligheter finnes.

Intern validitet

Då forskningsrapporten tog formen av förklarande slag försökte vi avgöra sambandet mellan empirisk data och hur detta förhöll sig till dynamisk affärsmodellsstyrning. Detta utgjordes genom en empirisk undersökning av ramverket och där vi antytt på att en vidareutveckling krävts för att stärka Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. Sålunda styrktes den interna validiteten i detta avseende då forskningens metod tog denna

antydning i beaktning. Vidare har vi använt oss av en mönsterjämförelse i rapporten för att ha jämfört teoretiska mönster med empiriskt utfall. Detta är något som höjt den interna validiteten (Yin, 2007).

Emellertid beaktades ingen rivaliserande teori grundligt och uppdragandet av logiska modeller uteslöts i uppsatsen. Detta har medfört att den interna validiteten försvagats i uppsatsen. För att bedöma den interna validiteten för fallstudien bedömdes den vara relativt låg. Det fanns inslag som styrkte den interna validiteten, dock är svagheter i denna bedömning högre än styrkorna och den interna validiteten beaktades som låg (Yin, 2007).

Extern validitet

Den externa validiteten handlar om studiens resultat kan generaliseras utöver den genomförda fallstudien. I detta fall hade det inneburit att ha utfört samma studie på en annan bransch. Det var emellertid svårt att ta ställning till huruvida generell vår forskningsstudie var och enligt Yin (2007) är generalisering en direkt effekt av replikering. Då ingen replikationslogik funnits i forskningsrapporten, detta då endast en studie genomförts på ett företag, bedömdes den externa validiteten som låg. Något som styrker validiteten var att vi byggt upp en grund för att kunna starta en replikationslogik. Något som kunde tyda på att en generalisering kan göras när flera studier genomförts.

Reliabilitet

Reliabiliteten syftar till att säkerhetsställa att en annan forskare, som följer samma tillvägagångssätt, skall kunna utföra samma studie och erhålla liknande resultat och slutsats (Yin, 2007). För att bedöma reliabiliteten för uppsatsen har hänsyn tagits till olika aspekter inom begreppet. Den interna reliabiliteten ansågs vara hög då studiens tillvägagångssätt varit tydligt dokumenterat. Dock skildrar variablerna subjektiva tolkningar vilka kan fluktuera

mellan individer vilket sänker reliabiliteten något. Vidare beaktade inte uppsatsen förändringar över tid vilket var viktigt för att bedöma stabiliteten i slutsatsen. Detta till trots fann vi reliabiliteten hög och likartad studie med samma metod skulle skildra ett likartat resultat och slutsats (Yin, 2007; Bryman & Bell, 2011).

Sammanfattning validitet och reliabilitet

Fyra bedömningskriterier var av relevans för att ha kunnat bedöma kvaliteten på forskningsrapportens forskningsdesign. Kvalitetsbedömning har utförts i relation till forskningsrapportens syfte och inte ur en generell standard. Då vi utfört olika tekniker för att ha bedömt kvaliteten har vi funnit att studiens begreppsvaliditet och reliabilitet ansetts vara hög, medan den interna och externa validiteten ansetts vara lägre. I nästa avsnitt kommer vi sammanställa forskningens empiriska data, detta kommer sedan ligga i grund för vår analys och slutsats.

Empiri

Sedan 2003 har Smiling Faces AB verkat inom vendingbranschen. De har som filosofi att vara bäst i världen på att leverera pauslösningar till sina kunder. För att lyckas göra detta har de byggt ett styrningsverktyg som de kallar Paus Management ®. Paus Management ® är uppbyggt av fyra komponenter Hitta, Vinna, Vårda och Utveckla. Vidare kommer grundläggande information om Smiling Faces AB organisation att presenteras så som positionering, organisationsstruktur, lönsamhetsmått och organisatoriska rutiner.

Smiling Faces AB - We make work a better place

... “Vi ska vara bäst i världen på att leverera pauslösningar till våra kunder”, så lyder orden från Patrik Tysell VD för Smiling Faces AB. Smiling Faces AB affärsmodell går ut på att leda, samordna och utveckla kunduppdraget för sina kunder. För att lyckas med denna process genomsyras organisationen av en egenskapad styrningsform, *Paus Management* ®. *Paus Management* ® är en holistisk styrningsform som är uppbyggd av fyra olika komponenter : *hitta, vinna, vårda och utveckla*. Denna styrningsform är utformad med syfte att Smiling Faces ABs medarbetare skall tillgodose dess kunder med de bästa pauslösningarna på marknaden. Smiling Faces AB menar att pauslösningar kan liknas vid kreativa möten som är mindre formella än vanliga möten. Därest är vikten att forma de bästa pauslösningar av stor vikt för Smiling Faces AB (Tysell, 2015; Sandberg, 2015).

Smiling Faces AB arbetar under parollen “*we make the work a better place*” (Smiling Faces, 2015). Detta innebär att Smiling Faces AB arbetar för att få företag att förstå vikten av en paus i det dagliga arbetet. Därest har Smiling Faces AB utformat något de kallar *The Smileway* vilket är deras värde-trappa (se Figur 5). Visionen bakom denna värde-trappa är att om företags anställda har roligt på jobbet kommer detta leda till trivsel. Detta i sin tur ökar motivationen på arbetsplatsen som leder till ökat engagemang. Något som i slutändan skall generera högre prestationsgrad och en ökad lönsamhet.

Smiling Faces AB har byggt en enkel affärsmodell som enligt Smiling Faces AB är i linje med övriga vendingbranschbolag. Denna affärsmodell beskrivs som flexibel, vilket innebär att de kan ändra sitt kundbemötande beroende på den efterfråga kunden har. Smiling Faces AB ställer ut en automat hos en kund och arbetar sedan med service och påfyllning av produkten (Tysell, 2015). För att kunna differentiera sig från övriga bolag i branschen har Smiling Faces AB som segment att verka som ett premiumbolag. En av de viktigaste funktionerna inom *Paus Management*® enligt Smiling Faces AB är att rätt medarbetare har rätt arbetsuppgifter. Med andra ord, rätt person arbetar med *hitta*, rätt person arbetar med *vinna* osv.

Figur 5. The Smileway



Figur 5. The Smileway är företaget värdegrund uppbyggd i en femstegstrappa. Denna åskådliggör att trivsel på arbetsplatsen för medarbetare leder till högre lönsamhet för företaget (Smiling Faces, 2015).

Organisationen

Smiling Faces AB har en organisationsstruktur som kan ses i Figur 6. Företagets styrning är decentraliserad och uppdelad i olika funktionsenheter. Organisationen är strukturerad utifrån ett marknads- och kundperspektiv och beaktar upprättade organisationsprinciper.

Figur 6. Funktionskarta över Smiling Faces AB



Figur 6. Organisationskarta för Smiling Faces AB (Smiling Faces, 2015).

Smiling Faces AB har en ägarledd styrelse där grundarna äger 90 % av aktierna (Se tabell 2). Styrelsens uppgift är att ta företagsövergripande beslut som påverkar hela organisationen i sin helhet. Styrelsen träffas minst sex gånger per år.

Tabell 2. Smiling Faces AB styrelse

Namn:	Organisation	Befattning
Lennart Robertsson	Fagervik International	Ordförande
Emil Sandberg	Smiling Faces AB	Ledamöter
Patrik Tysell	Smiling Faces AB	Ledamöter
Laurent Haglund	Smiling Faces AB	Suppleant
Jan Lygdman	Smiling Faces AB	Suppleant

Varje månad hålles ett möte som Smiling Faces AB kallar allamöten. Det är möten vars syfte är att förmedla information inom företaget. Dessa möten hålles för att möjliggöra att allas röster göres hörda. Styrelsen menar att dessa möten skapar en homogen företagsskultur och att alla får känna sig som en del av företaget (Haglund, 2015).

Smiling Faces AB besitter även en ledningsgrupp (se Tabell 3) vars uppgift är att besluta om strategiska beslut som påverkar den operativa verksamheten. Ledningsgruppen träffas minst två gånger i månaden och arbetar med uppföljning av resultat och nyckeltal men även strategisk planering och uppföljning av pågående projekt.

Tabell 3. Smiling Faces AB Ledningsgrupp

VD Patrik Tysell	Vice VD Emil Sandberg
Chef Ekonomi och Affärsstöd Tina Rehnman	Chef Försäljning och Service Veronica Flyckt

Parallellt med ledningsgruppen har även ett projektråd formats. Detta projektråd har i syfte att diskutera strategiska beslut och på basis av dessa utforma omvärldsanalyser såväl som effektivare produktlösningar. Detta produktråd skapar även en branschförståelse men även kundmedvetenhet. Då rådet diskuterar erbjudna produkter till kunder tas kundinformation i beaktning när nya produkter bör erbjudas och vilka som av lönsamhetskäl bör avvecklas.

Processer

Smiling Faces AB är ett förändringsbenäget företag som oftare testar sig fram snarare än utvärderar nya idéer på förhand. Smiling Faces AB ledning beskriver att de arbetar ad-hoc och är flexibla för att både testa nya arbetssätt samt överge de som inte fungerar. Ledningen beskriver organisationen som platt där nya idéer och förslag alstras underifrån, medarbetare ser en tydlig struktur för vem de ska vända sig till och hur organisationen är uppbyggd (Rehman, 2015; Flyckt, 2015).

Smiling Faces ABs försäljningsprocess från första bemötande till affärsrelation är en systematisk process. De identifierar först kunden utifrån en tidigare utförd segmentering. Därefter kartlägges vem som är beslutsfattare hos kunden för att sedan bemöta denne och introducera Smiling Faces ABs koncept. Vid första kontakt levereras en testprodukt som sedan följs upp med ett samtal för att undersöka intresse. Visar det sig att kunden inte uttrycker något intresse fortsätter företaget kontinuerligt återkoppla var sjätte månad. Smiling Faces AB bjuder in potentiella kunder till seminarium eller kaffeprovningar för att försöka skapa en relation med kunden. Denna process fortgår tills kunden når ett skede där intresse

för Smiling Faces ABs produkter är aktuellt och en relation kan ingås (Sandberg, 2015; Tysell, 2015; Rehnman, 2015).

Lönsamhet som värdeskapande mekanism för företag och kunden

Tabell 4. Kundnöjdhet

	2014	2012
Nöjdkundindex	91%	91%
Rekommendationsgrad	88%	84%
Retention rate	79%	78%

Siffror från kundundersökningar utförda av Transvector AB

Tabell 4 visar kundnöjdheten år 2012 och 2014. Dessa mått återspeglar den givna kundnytta som *Paus Management*® inneburit för kunden. Det första måttet, nöjdkundindex ger en bild över hur nöjda kunderna är med Smiling Faces AB. Med retention rate menas hur många befintliga kunder som förnyar sina kontrakt med Smiling Faces AB.

Rekommendationsgraden ger ett mått på hur många kunder som skulle rekommendera Smiling Faces AB till andra företag. Dessa mått återspeglar i sin helhet hur nöjda kunder är som använder Smiling Faces ABs produkter och ifall de skulle rekommendera dem till andra företag.

Tabell 5. Nyckeltal

	2014	2013	2011	2009
Omsättning	77,596,776	67,011,053	47,226,453	33,178,509
Totalt kapital	17,474,570	16,131,592	9,646,050	8,820,598
EBIT	5,788,901	4,040,344	1,619,404	365,566
EBITDA	6,411,220	4,450,672	1,930,735	499,268
Årets Resultat	3,300,977	2,187,296	1,123,111	234,388
EBIT marginal	7,5%	6,0%	3,4%	1,1%
EBITDA marginal	8,3%	6,6%	4,1%	1,5%
Räntabilitet på totalt kapital (ROA)	33,13%	25,05%	16,79%	4,14%

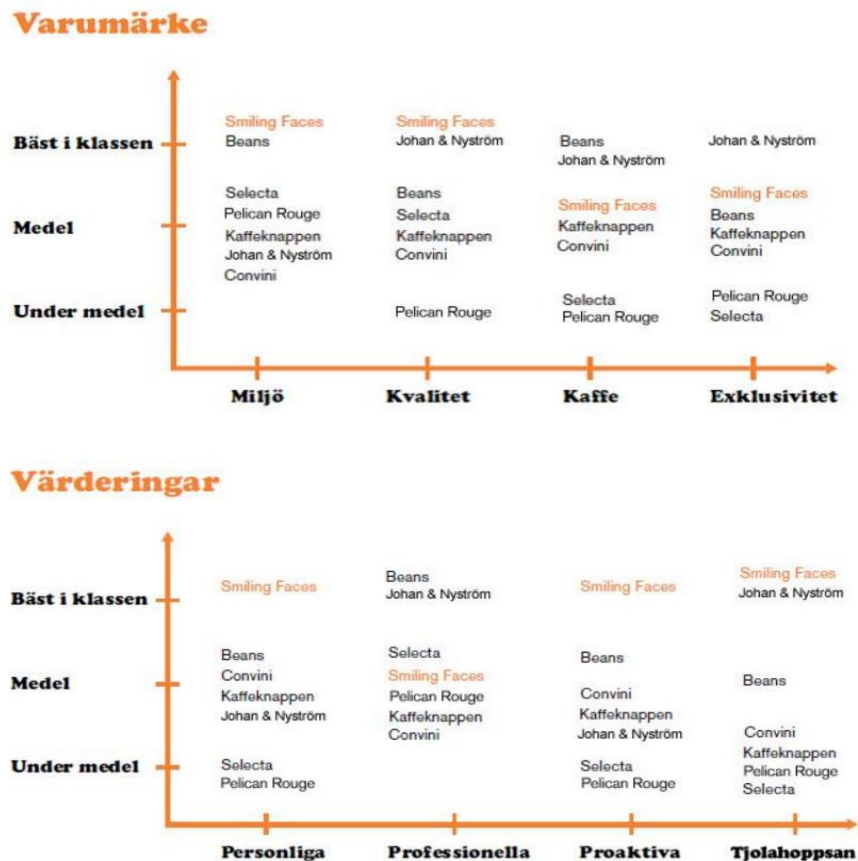
Årsredovisningar från Smiling Faces AB. Alla belopp är i SEK

Tabell 5 återspeglar företagets lönsamhet över flera år. 2014 kan högst lönsamhet urskiljas där vinstmarginalen, EBIT-marginalen, visar 7,5 %. Detta följer en ökande trend då alla lönsamhetsmått ökat successivt från 2009 till 2014.

Konkurrentmedvetenhet

Smiling Faces AB har sex stycken huvudkonkurrenter: Selecta, Pelican Rogue, Beans, Convini, Beans, Johan & Nyström. De anses vara huvudkonkurrenter då dessa agerar inom samma bransch, de agerar även inom samma geografiska område, centrala Stockholm med närförort. Smiling Faces AB utförde en kundundersökning, där kunderna jämförde hur väl de uppfattade att Smiling Faces AB presterade i relation till deras huvudkonkurrenter. Resultatet av denna visade att Smiling Faces AB var bäst i test i fem utav åtta kategorier. Resultatet av kundundersökningen presenteras i Figur 7.

Figur 7. Kundundersökningar



Figur 7. Smiling Faces AB egna kundundersökning, där Smiling Faces AB var bäst enligt kunder i fem av åtta moment (Smiling Faces, 2015)

Positionering

Smiling Faces AB opererar på en marknad som kännetecknas av hög konkurrensintensitet.

Konkurrenter har liknande leverantörer och produktutbud samt att de kapitalstarka

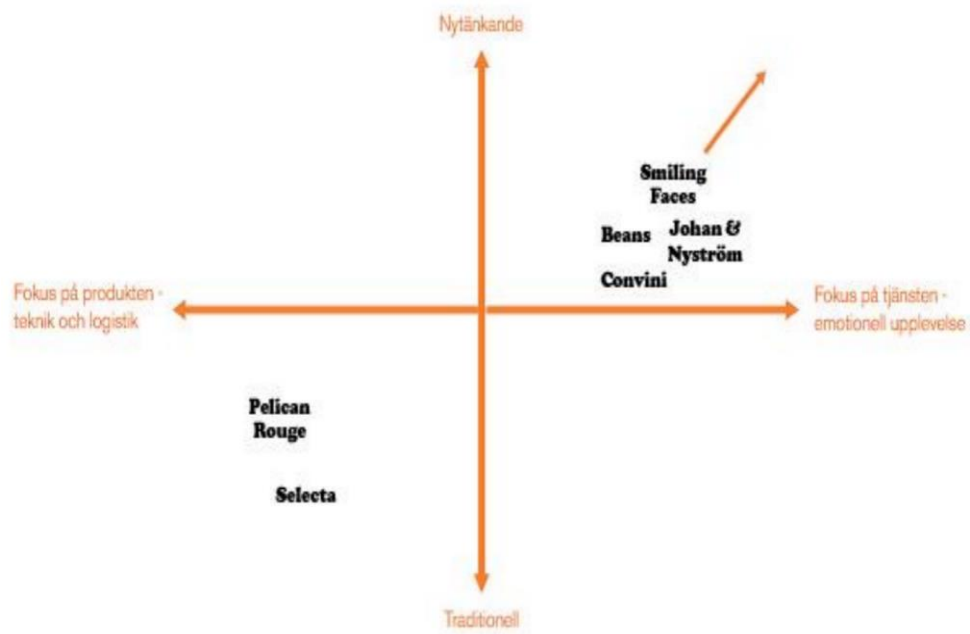
konkurrenterna även äger stora delar av värdekedjan. Smiling Faces AB arbetar systematiskt

med att stärka varumärket, höja kompetensen och förbättra kvaliteten på produktutbudet.

Detta göres för att få större marknadsnärvaro på en hårt konkurrerande marknad (Smiling Faces, 2015).

Vikten av att synas på marknaden är hög och Smiling Faces AB arbetar kontinuerligt med marknadsnärvaro. De har således stationerat sitt huvudkontor mitt i centrala Stockholm för att öka sin närvaro ytterligare. De arbetar även med att skapa en transparens vilket innebär att alla på företaget ser verksamheten ur "samma glasögon". Smiling Faces AB positioneringskarta benämner fyra faktorer, nytänkande, fokus på tjänsten- emotionell upplevelse, traditionell och fokus på produkten - tekniken och logistik. Som går att utläsa i Figur 8 positionerar sig Smiling Faces AB främst som nytänkande/fokus på tjänsten - emotionell upplevelse (Smiling Faces, 2015).

Figur 8. Positioneringskarta



Figur 8. Smiling Faces AB positioneringskarta i relation till deras fem huvudkonkurrenter (Smiling Faces, 2015).

Medarbetarna

För Smiling Faces AB är det avgörande för deras marknadsposition att medarbetare har förmågan att kunna etablera och utveckla långvariga och ömsesidiga relationer med företagets kunder och övriga intressenter. För att kunna vara en attraktiv arbetsgivare arbetar Smiling Faces AB utefter samma värdegrund som man förmedlar till sina kunder. Medarbetarna skall således agera utifrån Smiling Faces AB värdegrund för att utföra trovärdiga insatser och främja företagets relationsskapande åtgärder (Smiling Faces, 2015).

För att bli en attraktiv arbetsplats arbetar Smiling Faces AB med en aktiv kompetensförsörjning (se Figur 9). För varje individs kompetensutveckling ligger företagets värderingar i centrum. Utifrån dessa värderingar har en kontinuerlig process byggts som ämnar att baseras på anställdas kompetens och personliga utveckling.

Figur 9. Kompetensförsörjning



Figur 9. Kompetensförsörjning enligt Smiling Faces AB (Smiling Faces, 2015)

Paus Management ®

Smiling Faces AB har byggt upp ett styrningsverktyg de benämner som *Paus Management*

®. Detta möjliggör för Smiling Faces AB att sälja en helhetslösning för paus på arbetet.

Företaget belyser problemet med att kalla sig ett paus management-bolag är att kunder inte uppfattar innebörden av huvudkonceptet; att leverera en strategisk helhetslösning för paus på arbetet.

“Utmaningen med att kalla oss ett paus management-företag är att kunderna i det här fallet inte ser på det på samma sätt som vi försöker måla upp det. De ser på det som en kaffelösning, eller en fruktkorg...” (Sandberg, 2015).

Detta gap har medfört att Smiling Faces AB arbetat med att investera i produkter som utgör grundförutsättningarna för att kunna leverera pauslösningar, det vill säga kaffeautomater, fruktkorgar, vattenautomater och något de kallade för Foodbox by Smiling Faces, denna har dock avvecklats på grund av lönsamhetsskäl.

Vidare menar Smiling Faces AB för att lyckas nå ut till kunderna med *Paus Management* ®, och sålunda uppfylla *The Smileway*, krävs det att en av dessa produkter ställes ut hos sina kunder. Dessa produkter fungerar som katalysatorer för förmedla kärnverksamheten *Paus Management* ® (Tysell, 2015; Sandberg, 2015; Lygdman, 2015; Haglund, 2015).

Paus Management ® är uppbyggt av de fyra komponenterna, *Hitta*, *Vinna*, *Vårda* och *Utveckla*. Alla dessa processer utgör grunden för styrningsverktyget och är alla beroende av varandra (Se Figur 10).

Hitta

“Det är en stenhård segmentering när det kommer till att hitta vilka kunder och medarbetare vi ska ha” (Sandberg, 2015).

Hitta är Smiling Faces ABs strategiska urval att identifiera nya möjligheter genom att identifiera värdeskapande mekanismer hos kunder och medarbetare. Detta innefattar huvudsakligen att Smiling Faces AB söker efter kunder utifrån noga utvalda kundsegment.

Inom det valda affärsområde finns många potentiella kunder, emellertid har Smiling Faces AB valt ut ett specifikt kundsegment som har benägenhet att skapa lönsamma och långsiktiga kundrelationer. Detta innefattar även att välja att avveckla tidigare affärsrelationer som man inte längre anser vara lönsamma eller passar in på företagets målgrupp (Tysell, 2015; Sandberg, 2015). De har valt sina kunder genom tre olika faktorer; geografi, storlek och bransch. Segmentet innefattar företag inom finans, IT och försäkring, mellan 100-400 anställda, samt opererar i Stockholm stad.

Hitta åsyftar inte endast till att hitta rätt typ av kunder utan det handlar även om att hitta rätt medarbetare och leverantörer till företaget. Smiling Faces AB arbetar på likvärdigt sätt för att allokera rätt medarbetare. Smiling Faces AB arbetar med att hitta en vinstsituation för båda parter där skapat värde är mer relevant än maximal kortsiktig lönsamhet (Tysell, 2015; Sandberg, 2015; Lygdman, 2015, Haglund, 2015).

Vinna

“Den kund som kommer in till oss, den kunden ska vara kvar under hela min livstid, det är ambitionen” (Patrik Tysell, 2015).

Vinna åsyftar till att få uppdraget, enligt Smiling Faces AB är det i detta stadiet företaget ska lyckas vinna de möjligheter som identifierats i föregående stadiet. Gentemot kunder följer detta en säljstrategi som går ut på att lyssna på kundernas behov. Smiling Faces AB åberopar att det handlar om att vinna kunder ur ett långsiktigt perspektiv och inte att vinna flest kunder. Ledningen menar att vinna handlar om att vinna kunden för relationens skull och inte vinna för den kortsiktiga affären. Samma processer sker när det gäller att vinna rätt kundmedarbetare. Smiling Faces AB ämnar skapa långsiktiga relationer med sina medarbetare

där båda parter har möjlighet att utvecklas. Vinna handlar sammanfattningsvis om att utföra det strategival som på en långsiktig basis blir bäst för företaget baserat på den data som identifierats ur *Hittaprocessen* (Rehnman, 2015, Flyckt, 2015, Sandberg, 2015).

Vårda

“Vårda är i ansats ur serviceperspektiv, att ha örat mot marken och lyssna på nya behov hos kunden” (Patrik Tysell, 2015).

Vårda åsyftar till kundhantering, service och om att vårda kundrelationen. Smiling Faces AB arbetar aktivt med att värna om kunden, kundrelationen, medarbetarna och leverantörerna. Deras pausvärdar är ute hos Smiling Faces AB kunder varje dag och rengör och underhåller alla maskiner för att se till att kvaliteten alltid håller högsta klass. Susanne Ghebaru (2015) menar att kundservice handlar om mer än att endast utföra servicearbetet, den sociala aspekten är lika viktig för Smiling Faces AB. Hon förklarar att det är de små detaljerna som bidrar till Smiling Faces ABs höga kundnöjdhet, till exempel så menar hon att det alltid gäller att hälsa på alla man träffar och att man ska förstå att man utför en service och inte bara ett rutinbaserat arbete (Ghebaru, 2015).

Utöver ett dagligt utfört underhållsarbete erbjuder även Smiling Faces AB sina kunder på diverse anordnade evenemang såsom pausutbildningar, kaffeprövningar, etc. Dessa processer utförs för att skapa ett mervärde för kunden och att skapa incitament för att fortsätta relationen med Smiling Faces AB. Vidare arbetar Smiling Faces AB aktivt med att deras anställda hela tiden ska tänka på att värna kunden när de är på plats för utförandet av ett underhållsarbete. *Vårda* handlar om att ställa frågan till kunder och medarbetare om hur

Smiling Faces AB kan bistå med information för den aktuella företagskulturen (Sandberg, 2015; Haglund, 2015).

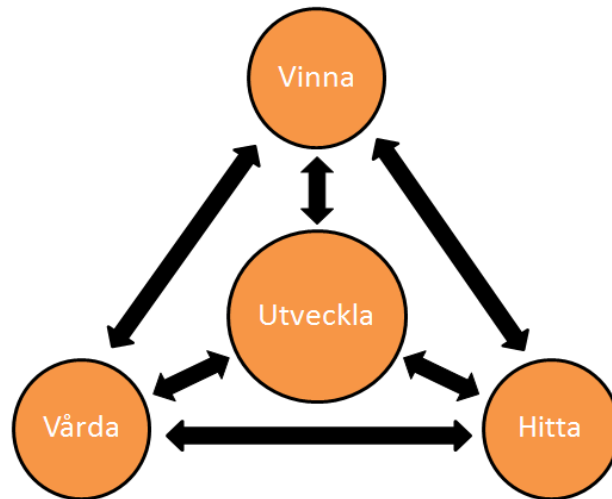
Utveckla

“Allt är utveckla, det vi gör idag är uruselt imorgon...” (Emil Sandberg, 2015)

Utveckla åsyftar till förändring till det bättre. Det genomsyrar hela företagskulturen och enligt Smiling Faces AB kommer de aldrig att bli nöjda, utan att de ständigt vill utvecklas. Vidare menar Smiling Faces AB att *Utveckla* är en öppen process som ämnar kontinuerligt förbättra alla möjliga aktiviteter i värdekedjan. Denna utvecklingsprocess kan innefatta att kortsiktigt hämma lönsamheten för att på långsikt bygga en god kundrelation. Således utvecklas strategin till att hela tiden skapa trovärdighet och långsiktigt tänkande. Likaledes sker samma arbete internt för att utveckla företaget. Processerna utvecklas ständigt i syfte att vinna nya kunder, affärer och medarbetare, det syftar även till att ständigt förbättra befintliga kund- och medarbetarrelationerna. Likaledes innefattar denna process till effektivisering av befintliga aktiviteter såväl som skapande av nya strategival för att förbättra specifika funktioner inom företaget (Tysell, 2015; Sandberg, 2015).

Kort summerat menar Smiling Faces AB att *Paus Management*® är en processtyrning som är adaptiv till förändring. På basis att styrningsformen är flexibel möjliggör det att erbjuden affärsmodell till kunder ser olika ut beroende på kundens behov. Detta menar ledningen medför bättre kundbemötande och att varje kund får en unik och specifik erbjuden proposition som är utformad efter dess behov (Tysell, 2015; Sandberg, 2015).

Figur 10: Paus Management ®



Figur 10. Paus Management ® av Smiling Faces AB. Styrningsverktygets processer står alla i relation tillvarandra. Utveckla sättes i mitten då Smiling Faces AB har som filosofi att ständigt utvecklas till det bättre. Detta innebär att utveckla successivt blir den första och sista processen i styrningsverktyget (Smiling Faces AB , 2015).

Analys

Analysen tar form i två separata analyser, den första analysen tar form att analysera Paus Management ® ur Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. Vi analyserar varje process ur ramverket för att identifiera hur Paus Management ® förhålls till det. Den andra analysen tar form i att analysera Paus Management ® ur Teece (2007) ramverk för dynamiska kapabiliteter. Dessa två analyser är oberoende av varandra i detta avsnitt och bidrar med grund för att kunna dra en slutsats för studiens syfte.

Affärsmodell, styrning och design

Smiling Faces AB har byggt upp en affärsmodell som är flexibelt anpassad till varje kund, detta för att lyckas bemöta varje kunds unika proposition. *Paus Management* ® växte således fram och genomsyrar idag hela företagets kultur. Styrningsverktyget representerar en dynamisk struktur för hur Smiling Faces AB ska fånga upp rätt typ av kunder och medarbetare samt hur detta i sin tur skall generera lönsamhet. Efter att Smiling Faces AB bröt sitt samarbete med Sodexo 2009 har företagets lönsamhet ökat successivt inom måtten EBIT-marginal och ROA (Se Tabell 5). Likaledes har företaget under denna period lyckats uppnå 91 % i kundnöjdhet och 79 % av kunderna har valt att förnya sina kontrakt med Smiling Faces AB. För att kunna analysera ifall denna processtyrning kan identifieras som en dynamisk affärsmodellsstyrning har Amit & Zott (2014) målat upp fem stycken styrningsprocesser som alla måste uppnås. Dessa är *Observing*, *Synthesizing*, *Generating*, *Refining* och *Implementing* (Amit & Zott, 2014; Sandberg, 2015).

Observing

Att skapa rätt affärsmodell blir en alltmer viktig aspekt för företagsledare. Den hårdnande konkurrensen som många branscher kännetecknas av har inneburit att företag differentierar sig för att kunna locka till sig nya kunder såväl som duktiga medarbetare (Teece, 2010; Amit & Zott, 2014). För att företagsledare skall kunna designa en affärsmodell gäller det att

företaget först ska ha genomfört en grundlig omvärldsanalys. Amit & Zott (2014) menade att det inte räcker med att se till kundernas behov, utan det kräves även en leverantörs- såväl som en intern företagsanalys (Amit & Zott, 2014). Smiling Faces AB utför ständig förädling av sin affärsmodell och arbetar med att identifiera nya värdeskapande mekanismer i sitt segment. Patrik Tysell (2015), VD för Smiling Faces AB, beskriver att de utfört en grundlig segmentering för att lyckas identifiera vilka kunder, medarbetare och leverantörer som de skall angripa. Genom att från början ha genomfört en grundlig segmentering försöker således Smiling Faces AB skapa en stor förståelse av vad kunder efterfrågar. Detta är något som Amit & Zott (2014) åberopade som en viktig komponent av *Observing* (Amit & Zott, 2014., Tysell, 2015).

Noterbart är att enligt Amit & Zott (2014) skall företag utforma kundundersökningar och analysera interna förutsättningar internt i företaget istället för att vända sig till marknadsexperter (Amit & Zott, 2014). Smiling Faces AB tar i from att agera som ett premiumbolag inom vendingbranschen med huvudsyfte att utföra god service. Således har ett produktråd formats vars uppgift är att analysera den egna såväl som konkurrenters verksamhet samt att utföra diverse leverantörsanalyser. Detta göres för att skapa förståelse hur andra aktörer agerar och uppfattas på marknaden (se Figur 8). Utöver en förståelse till dess branschposition, tillåts även en insyn om vilka delar av företaget som behöves utvecklas. Göres denna process internt av företaget kan detta åtgärdas mer effektivt. Att utföra egna undersökningar medför att Smiling Faces AB ges möjligheten att identifiera förändrade konsument, leverantörs såväl som medarbetarbehov.

För att samla denna information använder sig Smiling Faces AB av flera kommunikationsverktyg. Exempelvis utförs underhållsarbete dagligen på utrustningen hos deras kunder. Förutom att Smiling Faces AB utrustning ständigt underhålls, möjliggör detta att Pausvärdar ständigt närvarar bland kunderna. Att ständigt närvara bland kunderna medför att de samlar data om kundernas beteendemönster och användning av produkterna. Smiling Faces AB går således in på djupet och blir bekanta med kundernas vardag. De skapar information om kundrutiner och förädlar affärsmodellen successivt. Att skugga kunder är något som Liedtka & Ogilvie (2011) benämner som *Journey Mapping*. Att utforma *Journey Mapping* möjliggör att företag kan utföra observationer för att skapa förståelse om kunders vardag (Liedtka & Ogilvie, 2011). Smiling Faces AB gör denna process för att ömsom vårda sina befintliga kunder men även som ett styrningsverktyg för att hitta och identifiera nya kunder och möjligheter inom branschen.

Att Smiling Faces AB tar i form att verka som ett premiumbolag, medför det att de ständigt ser till att förse sina kunder med den senaste utrustningen på marknaden. Detta innebär att de ständigt arbetar med leverantörer som kan möta deras krav. Produktrådet möjliggör en iterativ process vars uppgift är att ständigt närvara på en konkurrensintensiv marknad. Smiling Faces AB får därmed kunskap om branschen de själva verkar i, däri ökar sannolikheten att ledningen kommer att hitta viktiga mönster och beteenden. Resultatet blir att ledningen har en högre chans att förutse kommande problem och trender som marknaden står inför, samt möjligheter till att hitta nya lösningar som tillfredsställer kundernas behov (Tysell, 2015).

Synthesizing

Nästa steg i styrningsprocessen fokuserar på att skapa en intern holistisk förståelse av hela företaget. Det gäller för företag att skapa en förståelse för vilka intressenter de skall använda sig av, vilka framtida problem som kan uppstå och hur dessa kan lösas samt relationsspecifika problem med leverantörer (Amit & Zott, 2014).

Smiling Faces AB affärsmodell bygger på att hitta värdeskapande mekanismer för företaget i sin helhet. Som tidigare nämnt har de ett noga utvalt kundsegment som möjliggör att Smiling Faces AB enkelt ska kunna identifiera potentiella kunder. Produktrådet möjliggör även att en analys göres på företagets egna förutsättningar, dess svagheter och styrkor, men även vilka produkter som skall användas och ej. Genom denna iterativa process söker produktråd samt ledningsgruppen efter återupprepade marknadsmönster som utgör nödvändig data.

Amit & Zott (2014) menar att företag ska söka efter intressanta mönster eller beteenden som kan vara företaget till nytta (Amit & Zott, 2014). Liedtka & Ogilvie (2011) menar vidare att företag i detta stadiet ska använda sig av *mind mapping*. Där avvikande mönster ska identifieras för att ligga till grund att skapa idéer (Liedtka & Ogilvie, 2011). Strategiska beslut inom Smiling Faces AB tas ofta av ledningsgruppen, emellertid fungerar produktrådet som en "idéstuga" som ska hitta och främja nya idéer. Organisationen är platt och *Paus Management*® möjliggör att alla medarbetare inom företaget bidrar till att skapa idéer. Därest har Smiling Faces AB repetitivt så kallade allamöten, där medarbetarnas röster skall göras hörda. Efter dessa utsatta möten, analyseras utfallet och strategiska beslut implementeras. Ett beslut som utfördes på basis av denna process var avvecklingen av

Foodbox by Smiling Faces, på grund av att denna produkt varken genererade lönsamhet eller nytta.

Generating

När företaget samlat in data och utfört en rangordning skall idéer och data förädlas för att utgöra grund till affärsmodellsstyrningen (Amit & Zott, 2014). För att underlätta sådana beslut, hålles olika former av brainstormingmöten. Dessa möten fungerar som ett aktivt forum för att kunna förädla och välja bäst lämpade idéer. Smiling Faces AB produktråd arbetar som en strategisk grupp för att förädla idéer. Att ha innovativa arbetsgrupper främjar för att hitta nya idéer vars resultat slutligen skall implementeras i affärsmodellen. Detta blir således ett sätt för Smiling Faces AB att hela tiden hitta nya möjligheter för företaget att fortsätta utvecklas. Smiling Faces AB använder även dess allamöten som ett öppet forum för att alstra nya idéer. Pausvärdar har en stor betydelse för denna process, de är dagligen ute och närvarar på plats bland kunderna. Varje vecka hålles kortare utvärderingar med Smiling Faces AB Pausvärdar för att kunna hitta förbättringar och sprida kunskap mellan varje Pausvärd.

Enligt Liedtka et al. (2011) är det viktigt att inte utföra brainstormingmöten i ett för tidigt stadiet. Utan det krävs att företaget utfört grundliga *Observing-* och *Synthesizingaktiviteter* innan de effektivt kan skapa nya möjliga affärsmodeller. Smiling Faces AB, emellertid, är duktiga på att snabbt utforma nya idéer och implementera dessa i den operativa verksamheten. De idéer som inte visar direkt lönsamhet avvecklas innan de implementeras i hela organisationen. Detta är ett problem som enligt Liedtka & Ogilvie (2011) oftast uppstår då chefer har benägenhet att implementera idéer utan att utföra en grundlig brainstormingaktivitet (Liedtka et al., 2011).

Refining

Efter att företag har genererat idéer är enligt Amit & Zott (2014) nästa steg att förädla dessa till verklighet. Detta sker i tre olika steg; att dela upp olika affärsmodeller i olika klasser eller alternativ, utvärdera dessa efter relevant fakta och slutligen att bepröva dem på en småskalig skara intressenter (Amit & Zott, 2014). Liedtka & Ogilvie (2011) benämner detta stadiet för *concept development*. Det går ut på att välja de bästa idéerna från brainstormingmötena för vidare bearbetning (Liedtka et al., 2011). Större strategiska beslut inom Smiling Faces AB tas av styrelsen, vilket även är ägarna. Säljstrategier riktade mot kunder bearbetas under lång tid genom *trial and error*-tester för att slutligen kunna fastställa den optimala lösningen för kunden. Målet är att aldrig tappa en kund som företaget har vunnit och därmed framkommer viktiga lärdomar om kunden från repetitiva kundmöten och utförda underhållsarbeten.

Likaledes arbetar Smiling Faces AB med att testa hur väl deras idéer fungerar i praktiken, vilket de uttrycker i anordnade evenemang. De utnyttjar dessa tillfällen för att hämta feedback och vidareutvecklar sin prototyp. De kan avgöra genom några kaffeprövningar vilka kaffeböner som är mest omtyckta och därmed sålla bort de som inte efterfrågas.

En kritisk komponent inom raffineringprocessen är ett koncept som Amit & Zott (2014) och Liedtka & Ogilvie (2011) kallar för *rapid prototyping*. Med detta menas att en prototyp testas i dess mest effektiva form för att exploateras, testas och raffinerats ytterligare, vilket innebär att prototypprövningar följer en iterativ process (Liedtka & Ogilvie, 2011; Amit & Zott, 2014). Ett centralt begrepp inom *Paus Management*® är utveckling. Smiling Faces AB utvecklar evenemang och andra diverse prototypprövningar, för att på så vis skapa en ännu mer effektiv och intressant företagsupplevelse. För att skapa en utvärdering av dessa,

hålls successiva kundmöten för att utveckla och implementera utfallet i den operativa verksamheten (Amit & Zott, 2014; Sandberg, 2015).

Implementing

Implementing är då företagets aktiviteter, struktur och styrning av affärsmodellen skall implementeras i företaget. För att lyckas med denna process, kan en förändring av organisationsstrukturen krävas för att en affärsmodellsstyrning skall vara lönsam (Amit & Zott, 2014).

För att Smiling Faces AB ska lyckas med det mål att aldrig tappa kund, är det viktigt att medarbetarna kan leverera den kvalitet som Smiling Faces AB utlovar. Amit & Zott (2014) beskriver det som en nödvändighet att ha lojala anställda för att effektivt kunna implementera nya moment i affärsmodellen. Däri fokuserar Smiling Faces ABs ledningen på kompetensförsörjning och att ständigt förändra organisationsformen för att uppnå hög kundnytta. Smiling Faces AB anpassar succesivt sin produktportfölj efter deras kunder efterfrågan.

Smiling Faces AB lägger stort fokus på effektivisering av sin värdekedja. De skapar successivt processer för att vinna nya kunder, affärer och medarbetare. Det krävs att de håller sin affärsmodell öppen för förändring, då nya aktiviteter och partnerskap måste infattas i organisationen. Detta underlättar för implementering av nya idéer i deras affärsmodell, då medarbetare är överens om att det är en nödvändighet att alltid sträva efter utveckling.

Mönsterjämförelse affärsmodell, styrning och design och Paus Management ®

I analysen åskådliggöres relationen mellan processerna som ingår inom *Paus Management* ®

och Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. Således påvisas i

analysen att *Hitta*- och *Vårdaprocesser* kunde identifieras i *Observingsteget*. Inom

Synthesizing identifieras *Hittaprocesser* likaledes göres samma identifiering inom

Generating. *Refingsteget* överensstämmer med processerna *Vinna* och *Utveckla* enligt *Paus*

Management ® och inom *Implementing* finner vi att processerna *Vårda* och *Utveckla* har

identifierats.

Figur 11. Mönsterjämförelse - genomförd utan dynamiska kapabiliteter

<u>Amit & Zott</u> (2014)	<u>Hitta</u>	<u>Vinna</u>	<u>Vårda</u>	<u>Utveckla</u>	<u>Teece</u> (2007)	<u>Slutsats</u>
<i>Observing</i>	Grundlig segmentering för att identifiera vilka kunder och medarbetare man skall angripa	-	Utför service varje dag för att ständigt visa närvaro. Medför en aktiv datainsamling av beteendemönster och produktanvändning	-		
<i>Synthesizing</i>	Produktråd och styrelse anammar en iterativ process för att ständigt utföra omvärldsanalyser och skapa mönster	-	-	-		
<i>Generating</i>	Brainstormingmöten som aktiva forum, sammanställningar från paus managers och produktråd som processar insamlad data	-	-	-		
<i>Refining</i>	-	Trial and error-tester för att erbjuda den optimala lösningen och således vinna kunden för alltid	-	Concept development och rapid prototyping för att alltid utveckla den bästa produkten och affärsmodellen		
<i>Implementing</i>	-	-	Kompetensförsörjning och ständig förbättring av organisationsstruktur. Arbetar ständigt med att skapa lojalitet och förtroende	Utveckla organisationsstruktur och produkter till det bättre för att skapa högre nytta. Arbeta att hela tiden utveckla erbjuden och utgiven kundnytta		

Figur 11. Resultat av relationen mellan Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning och Smiling Faces AB fyra olika komponenter som utgör Paus Management ®. Som kan utläsas i matrisen matchas nyckelord med vardera processmått för att styrka varför varje processmåtten står i relation till varandra.

Dynamic Capability Approach

Teece et al. (1997) menar att det är essentiellt för företag kunna anpassa rutiner på en marknad som karaktäriseras av ständig förändring. Likaledes menade Teece (2007) att företag behöver unika processer som kan identifieras som dynamiska kapabiliteter. Dessa processer (*Processes*) bygger således på företagets tidigare vägval (*Paths*) och resursallokeringar (*Positions*) (se Figur 1).

Sålunda göres en analys av *Paus Management*® för att identifiera ifall denna processtyrning är en dynamisk kapabilitet utifrån Teece (2007) definitioner: *Sensing*, *Seizing* och *Transforming* (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Teece, 2010).

Sensing

Enligt Teece (2007) innebär *Sensing* organisationens förmåga att uppfatta förändringar och nya möjligheter i företagets omvärld. Det handlar om företags förmåga att samla kunskap om sin omgivning och generera information för framtida strategiska beslut (Teece, 2007). *Hitta* åsyftar till att identifiera nya möjligheter, internt såväl som externt. Smiling Faces AB hittar och identifierar potentiella kunder, leverantörer och medarbetare inom ett noga utvalt segmentet. Detta kundperspektiv är en väl etablerad holistisk filosofi som genomsyrar hela organisationen. I det avseendet väljer Smiling Faces AB att avveckla de kunder som man anser inte passar in i kundsegmentet. Detta tyder på en kontinuerlig process av att ständigt arbeta med kundvård.

Likaledes arbetar Smiling Faces AB ur en selektiv process vid valet av leverantörer och medarbetare. Smiling Faces AB verkar som ett premiumbolag, vilket ställer höga krav leverantörer. Det finnes även ett behov att leverantören opererar inom samma geografiska

område. Likaså sker processen att hitta rätt medarbetare, denne skall passa in i företagskulturen för att således kunna samutvecklas i företaget.

Teece (2007) framhäver vikten av att utveckla interna processer för att arbeta främjandet av innovation och utveckling, men även att sprida information mellan olika enheter i företaget. Inom Smiling Faces AB framhäves intern innovation och spridning av kunskap framför allt genom allamöten och produktrådet. Allamötenas syfte är att agera som ett forum för att generera nya idéer och sprida information för att skapa ett best-practice arbetssätt. Utöver allamöten finns ett produktråd i avsikten av en renodlad produktchef. Detta råd arbetar med att skapa omvärlds-, konkurrent- samt produktanalyser för att kunna förädla idéer och processer. Detta är i enlighet med vad Teece (2007) åberopar som processen *Sensing* (Teece, 2007).

Seizing

Teece (2007) syftar till *Seizing* som att ta tillvara på de möjligheter som identifierats i *Sensingprocessen*. Det handlar om att fatta beslut gällande analyser av företagets struktur, avgränsningar, design och incitament. Likaledes utförs processer inom *Seizing* som avgränsning mellan affärsmodellen eller kunderbjudandet för att kunna exploatera möjligheter (Teece, 2007).

Smiling Faces AB arbetar successivt med att optimera avgränsningen av sitt kundsegment. De har noga valt kundsegment efter geografiska, storleksmässiga och braschmässiga kriterier. Utifrån varje kunds önskemål utarbetas en skräddarsydd affärsmodell för att skapa mervärde. För att lyckas verka som ett premiumbolag arbetar Smiling Faces AB med att dagligen utföra underhållsarbete till sina kunder. Smiling faces AB beskriver även att

de omförhandlar avtal med kunder innan de löper ut. Denna process göres för att förbättra och skraddarsy pauslösningen ytterligare till företaget. Att vårda kundrelationen blir således en viktig byggsten inom *paus management* ® och möjliggör jämväl en ständig utvecklingsprocess.

Externt avgränsar sig Smiling Faces AB geografiskt till Stockholmsregionen, internt sker en successiv utvecklingsprocess genom exempelvis allamöten och produktråd. Dessa utvecklingsprocesser möjliggör att Smiling Faces AB ständigt utvärderar kunder, leverantörer och produkter för att ständigt utveckla dessa till det bättre.

Teece menar (2007) att *Seizing* åsyftar till att skapa lojalitet och engagemang internt på företaget (Teece, 2007). *Hitta* för Smiling Faces AB åsyftar inte endast till att hitta den bäst lämpade kunden, utan samma process utgöres även till att hitta rätt medarbetare. När rätt medarbetare anställts, gäller det att värna om denna. Eftersom styrningsverktyget är dynamiskt medför det att *Paus Management* ® ständigt är under utveckling. Således avsätter Smiling Faces AB chefer mycket tid till att ständigt utveckla alla arbetsprocesser genom iterativa prövoprocesser. Sett till att Teece (2007) ser processen för att skapa engagemang internt som en del av *Seizing* skapas en koppling mellan *Seizing* och *Hitta* och *Vårda* (Teece, 2007).

Teece (2007) framhäver i *Seizing* att det är viktigt med tydliga beslutsfattande system inom företaget. Teece (2007) poängterar därmed vikten av att ledningen dels skapar en struktur för beslutsfattande, likeledes skapas ett transparent arbetsklimat där individers involverande i beslutsfattande prioriteras. Slutligen sker det inom Smiling Faces AB idégenerering av samtliga anställda kontinuerligt i den fortgående arbetsprocessen.

Transforming

Teece (2007) åsyftar till *Transforming* som organisatoriska processer vilka kontinuerligt utvecklar företag. Likaså beskrivs processer hur företag bör arbeta för att kunna upprätthålla en dynamisk strategi (Teece 2007). *Utveckla* åsyftar till att aktivt arbeta med att framhäva innovation i alla led av värdekedjan. Detta sker i samband med en successiv utveckling av företagets produktportfölj efter kundens behov. Detta arbete är relaterat till den organisatoriska processen *Vårda*.

Teece (2007) menar vidare att en viktig del i processen *Transforming* är co-specialization, vilket innebär att man kombinerar varor för att kunna erbjuda ett helhetskoncept till kunden. Teece (2007) förklarar att det är viktigt att företag ser dess varor som komplement istället för att betraktas som substitut (Teece, 2007). Smiling Faces AB utför denna process genom att erbjuda kunden *Paus Management* ®. Sålunda att de erbjuder en produktkombination av frukt, vatten, kaffe och konfektyr.

Utveckla fokuserar på att framhäva innovation internt i alla led av företaget, således krävs en effektiv kommunikation. För att uppnå detta lägger Smiling Faces AB stor vikt på att utforma informationsflöden som skall generera kompetensförsörjning och kompetensöverföring. Genom allamötena som sker en gång i månaden möjliggör Smiling Faces AB en sådan informationskanal. Denna typ av informations- och kunskapsspridning belyser Teece (2007) vara en viktig byggsten i *Transformingsprocessen*.

Vidare åberopar Teece (2007) att decentralisering är en betydande förutsättning för att en organisation skall kunna vara verksam i ständig förändring. Decentralisering framhäver

nyttänkande och möjliggör snabbt beslutsfattande för att kunna anpassa organisationen till en föränderlig omvärld (Teece, 2007). Smiling Faces AB har en fördel då de är en mindre organisation vilket underlättar för företaget att hålla en decentraliserad organisationsstruktur. Storleken är enligt företagsledningen ett aktivt val som medför fördelar gällande kommunikation och beslutsfattande. De har bland annat Pausvärdar och produktråd för att ansvara för kund- och produktutveckling. Sålunda kan förändringar i kundernas beteende och efterfråga förutses.

Mönsterjämförelse av Dynamiska Kapabiliteter och Paus Management ®

I analysen åskådliggöres att *Hitta* och *Vårda* uppfyller kriterierna för Sensing. Vidare uppfyller alla komponenter inom *Paus Management* ®, *Hitta*, *Vinna*, *Vårda* och *Utveckla* kriterierna för *Seizingsprocessen*. Slutligen uppfyller *Vårda* och *Utveckla* kriterierna för *Transformingsprocessen*. Utifrån analysen kan det således åskådliggöras att *Observing*, *Synthesizing* och *Implementing* överensstämmer med Amit & Zott (2014) relation mellan dynamisk affärsmodellsstyrning och dynamiska kapabiliteter. Emedan *Generating* och *Refining* överensstämmer till visso (se Figur 12).

Figur 12. Mönsterjämförelse - genomförd med dynamiska kapabiliteter

<u>Amit & Zott</u> <u>(2014)</u>	<u>Hitta</u>	<u>Vinna</u>	<u>Vårda</u>	<u>Utveckla</u>	<u>Teece</u> <u>(2007)</u>	<u>Slutsats</u>
<i>Observing</i>	Grundlig segmentering för att identifiera vilka kunder och medarbetare man skall angripa	-	Utför service varje dag för att ständigt visa närvaro. Medför en aktiv datainsamling av beteendemönster och produktanvändning	-	Stämmer	
<i>Synthesizing</i>	Produktråd och styrelse anammar en iterativ process för att ständigt utföra omvärldsanalyser och skapa mönster	-	-	-	Stämmer	
<i>Generating</i>	Brainstormingmöten som aktiva forum, sammanställningar från paus managers och produktråd som processar insamlad data	-	-	-	Stämmer till visso	
<i>Refining</i>	-	Trial and error-tester för att erbjuda den optimala lösningen och således vinna kunden för alltid	-	Concept development och rapid prototyping för att alltid utveckla den bästa produkten och affärsmodellen	Stämmer till visso	
<i>Implementing</i>	-	-	Kompetensförsörjning och ständig förbättring av organisationsstruktur. Arbetar ständigt med att skapa lojalitet och förtroende	Utveckla organisationsstruktur och produkter till det bättre för att skapa högre nytta. Arbeta att hela tiden utveckla erjuden och utgiven kundnytta	Stämmer	

Figur 12. Genomförd analys av *Paus Management*® ur Teece (2007) ramverk för dynamiska kapabiliteter. Den utfallsbedömning som genomföres baseras på relationen mellan Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellstyrning och Teece (2007) ramverk för dynamiska kapabiliteter. Där relationen överensstämmer mellan *Observing*, *Synthesizing* och *Implementing* medan komplettering krävs för *Generating* och *Refining* (Teece, 2007; Amit & Zott, 2014)

Sammanfattning Analys

Inom analysavsnittet utfördes två oberoende analyser som tar grund i två olika ramverk. I den första delen analyserades *Paus Management* ® utifrån Amit & Zott (2014) ramverk om dynamisk affärsmodellstyrning. Där kunde det åskådliggöras att *Hitta* kunde urskiljas i *Observing*, *Synthesizing* och *Generatingsprocesserna*. *Vinna* åskådliggjordes inom *Refiningsprocessen* och *Vårda* uppfyllde kriterier inom *Observings-* och *Synthesizingprocesserna*. Slutligen uppfyllde *Utveckla* kriterier inom *Refinings-* och *Implementeringsprocesserna*.

I den andra delen analyserades *Paus Management* ® ur Teece (2007) ramverk för processbaserade dynamiska kapabiliteter. För att åskådliggöra hur väl detta utfall stämde överens med det ramverk Amit & Zott (2014) skapat åskådliggjordes att *Observing*, *Synthesizing* och *Implementing* överensstämde med Amit & Zott (2014) ramverk. Emedan *Generating* och *Refining* endast stämmer överens till viss del. I nästa avsnitt kommer slutsatser att dras på dessa utfall och en diskussion kring utfallet och uppsatsen generellt kommer genomföras.

Slutsats och diskussion

Syftet med studien var att utveckla Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. På basis av detta dras slutsatser om hur väl Amit & Zott (2014) ramverket stämmer överens med det empiriska utfallet. I den undersökning vi utfört finner vi att relationen mellan Amit & Zott (2014) ramverk för en dynamisk affärsmodellsstyrning till visso överensstämmer med fallobjektets Smiling Faces AB Paus Management ®.

Syftet med studien var att utveckla Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. Genom analysen har följande slutsatser kunnat presenteras:

- Processmåten *Observing, Synthesizing, Refining, Generating* och *Implementing* behöver förtydligas. Detta då distinktionen mellan begreppen är svår att urskilja, vikten av varje processmått inte ges och ramverket ger inga indikationer på att skapa lönsamhet
- Ramverket för dynamisk affärsmodellsstyrning kan appliceras på företag dock behöves fler ekonomiska faktorer tas i beaktning
- Tidsaspekter såväl som resurseffektivitet saknas
- Ramverket tar inte i beaktning vilket bransch detta skall appliceras på

Således innebär detta att ramverket behöver vidareutvecklas. *Paus Management* ® följer i många fall liknande processcyklar som Amit & Zott (2014)ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. Vi fann ehuru påtagliga brister i studien som åberopar att ramverket inte kan valideras till fullo. Därest kunde inte en fulländad relation mellan *Paus Management* ® och Amit & Zott (2014)ramverk urskiljas där vidareutveckling behöves (Se Figur 13).

Figur 13 Mönsterjämförelse med slutsats

<u>Amit & Zott</u> (2014)	<u>Hitta</u>	<u>Vinna</u>	<u>Vårda</u>	<u>Utveckla</u>	<u>Teece</u> (2007)	<u>Slutsats</u>
<i>Observing</i>	Grundlig segmentering för att identifiera vilka kunder och medarbetare man skall angripa	-	Utför service varje dag för att ständigt visa närvaro. Medför en aktiv datainsamling av beteendemönster och produktanvändning	-	Stämmer	
<i>Synthesizing</i>	Produktråd och styrelse anammar en iterativ process för att ständigt utföra omvärldsanalyser och skapa mönster	-	-	-	Stämmer	<i>Paus Management</i> ® följer i många fall liknande processcyklar som Amit et al., (2014) ramverk. Vi fann ehuru påtagliga brister i studien som åberopar att ramverket inte kan valideras till fullo. Därest kunde inte en fulländad relation mellan <i>Paus Management</i> ® och Amit et al., (2014) ramverk urskiljas där vidareutveckling behöves
<i>Generating</i>	Brainstormingmöten som aktiva forum, sammanställningar från paus managers och produktråd som processar insamlad data	-	-	-	Stämmer till visso	
<i>Refining</i>	-	Trial and error-tester för att erbjuda den optimala lösningen och således vinna kunden för alltid	-	Concept development och rapid prototyping för att alltid utveckla den bästa produkten och affärsmodellen	Stämmer till visso	
<i>Implementing</i>	-	-	Kompetensförsörjning och ständig förbättring av organisationsstruktur. Arbetar ständigt med att skapa lojalitet och förtroende	Utveckla organisationsstruktur och produkter till det bättre för att skapa högre nytta. Arbeta att hela tiden utveckla erbjuden och utgiven kundnytta	Stämmer	

Figur 13. Redovisning av slutsats genom mönsterjämförelse av relationen mellan Amit & Zott (2014) Smiling Faces Paus Management® samt Teece (2007) ramverk för dynamisk kapabilitet (Teece 2007; Amit & Zott, 2014).

Vi har funnit att empirin inte till fullo överensstämmer med Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellstyrning. Vi fann att *Generating* i praktiken inte fullt ut uppfyller de kriterium som ställs för *Transforming*, därav uppfyller enbart *Generatingprocessen Seizingkriteriet*. Detta kan bero på att *Generating* är ett för brett område där processer uppdagas i både *Synthesizing* och *Refining*. Amit & Zott (2014) menar att företag under

Generating skall sprida kunskapen internt inom företaget. Vi finner att denna aktualisering sker i senare processer under styrningsprocessen.

Vidare fann vi att *Refining* inte till fullo uppfyllde de kriterier som krävs för att uppnå *Sensing*. Jämväl blir *Refiningbegreppet* för övergripande då de aktiviteter som Amit & Zott (2014) menar skall göras ur *Sensingperspektiv* redan utförts i tidigare steg. Vi fann även att Smiling Faces AB i detta skede redan låst sig till produktval och snarare beslutar ifall en implementering skall ske än att alstra nya idéer. Detta åberopar återigen att aktualiseringar sker senare än vad ramverket menar och verkligheten åskådliggör att det krävs tydligare avgränsningar.

Modellen i sin helhet förespråkar att företag skall hålla en övergripande öppenhet. Något som vi funnit går att uppnå till viss mån. Däremot tar ramverket inte hänsyn till resurseffektivitet och tidsaspekter. Vi menar att företag inte kan återupprepa alla steg gång på gång. Eftersom en produkt aldrig kommer vara helt perfekt medför detta att företag måste fatta lanseringsbeslut trots att produkten inte är till fullo testad. Vi fann genom undersökningen av *Paus Management*® att alla steg inte följdes som Amit & Zott (2014) förespråkar. Ett grundat exempel på detta var när beslut togs för att avveckla Foodbox by Smiling Faces. Istället för att utföra en helt ny omvärldsanalys och således hitta en ny produktlinje, valde Smiling Faces AB att aktualisera tidigare insamlad data och därigenom fastsätta ett effektiviseringsbeslut. Ur Amit & Zott (2014) ramverk hade detta inneburit att man återgick till *Gneratingprocessen* istället för att återgå till *Observing*.

Ett stort problem med modellen anser vi vara att processcykeln inte beaktar tidsaspekter. Vi har funnit att beslut oftast grundas inom ett viss tidsintervall. Således skapar företag genvägar för att kunna fastställa beslut. Exempelvis fann vi att *Observing* och *Synthesizing* steget kan ses som tidsineffektivt när det gäller att förädla en befintlig affärsmodell. Istället bör företag, enligt vår mening, återgå till *Generatingsteget* när nya produkter och förädlingar skall implementeras i företaget. Sådana genvägar är något företag idag använder sig av och är något ramverket bortser ifrån och blir statiskt. Således menar vi att företag som besitter hög branschkännedom inte nödvändigtvis måste lägga stort fokus på *Observing-* och *Synthesizingsprocesserna*. Däremot kan det av större vikt för nya företag som inte besitter lika hög branschkännedom. Sålunda kan *Observing* och *Synthesizing* under vissa omständigheter anses vara statiska, medan de tre resterande stegen är dynamiska. Detta ser vi även som en generell kritik mot Amit & Zott (2014) ramverk, då den fokuserar på att vara helt dynamisk. Således tar det inte i hänseende till möjligheten att en affärsmodell kan vara både statisk och dynamisk.

Vi ställde oss kritiska till att ramverket inte betonar på hur viktiga varje steg är i relation till varandra. Ramverket beskrivs endast som en iterativ process där alla steg måste eftersträvas. Detta medför svårigheter att utvärdera effekten av varje process och således skapa en bedömning över vad företag gör framgångsrikt och mindre framgångsrikt. Detta medför att det blir svårt att till fullo implementera ett sådant ramverk och ännu svårare att genomföra en utvärdering av det.

Vidare beaktas inte vilken typ av bransch denna processtyrning skall tillämpas på. Vi ställer oss frågande till ifall denna form av affärsmodellsstyrning skall tillämpas av alla

företag i alla branscher. Efter att ha utfört en studie av ett servicebolag inom vendingbranschen kan vi göra konstaterandet att ramverket stämmer väl in på serviceföretag som arbetar med business-to-business försäljning. Således är detta något som vi tycker bör kompletteras i ramverket.

Vidare ställer vi oss funderande till huruvida detta ramverk skapar lönsamhet. Smiling Faces AB har visat en ekonomisk lönsamhet samt tillväxt de senaste åren. Vi kan emellertid inte klargöra om detta beror på dess dynamiska affärsmodellsstyrning eller inte. Sålunda finner vi inga bevis som beskriver huruvida Amit & Zott (2014) ramverk genererar lönsamhet och effekterna av detta arbetssätt måste tydligare undersökas, emellertid är det inget aspekt som undersökts i denna studie.

Slutligen är alla processmått övergripande och en tydlig distinktion är svår att urskilja. Efter att vi genomfört studien insåg vi att Smiling Faces AB ofta arbetar med flera olika styrningsmått simultant och det är svårt att urskilja när varje process sker. Detta är den yttersta orsaken till att ett samband mellan *Paus Management*® och Amit & Zott (2014) ramverk är svårt att fastsälla. Däremot om ramverket både tar i beaktning att designa och förädla affärsmodeller blir det svårt att se tydliga distinktioner i när olika processer sker. Likaledes innebär detta att ramverket tappar validitet och fler empiriska undersökningar kräves för att djupare validera Amit & Zott (2014) ramverk.

Genomförd vidareutveckling av Amit och Zotts ramverk

Nedanför redovisar vi vår vidareutveckling av Amit et al. (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. Dessa punkter baseras på utfallet från Smiling Faces AB.

- En affärsmodell kan både vara dynamisk och statisk, beroende på företagets branschkännedom. Vi menar att företag som besitter hög branschkännedom sker omvärldsanalyser som en standardiserad process.
- Vi har funnit att ramverket för dynamisk affärsmodellsstyrning bör beaktas av små serviceinriktade företag som opererar på en föränderlig bransch
- Lanseringsbeslut måste fattas inom en tidsaspekt, detta är något ramverket bortser ifrån.
- Företag lägger större fokus på att arbeta med *Generating*, *Refining* och *Implementing* än *Observing* och *Synthesizing*.

Metoddiskussion

I undersökningen finns medvetenhet om flertalet genomförda brister som framtagits i uppsatsen. En vital brist är att vi valt att endast undersöka ett fallföretag för att kunna bidra med en slutsats i syfte att vidareutveckla Amit och Zotts ramverk om dynamisk affärsmodellsstyrning. Detta bidrar till att studiens generaliserbarhet kan anses vara försumbar då vi har inte valt att utföra någon jämförelse mellan andra företag och branscher. För att studien och vidareutvecklingen av ramverket skall äga större legitimitet måste flera undersökningar utföras på fler företag. Detta för att kunna hitta ett mer generellt samband mellan denna dynamiska affärsmodellsstyrning och verkligheten. För att göra forskningen mer generell skulle även en kvantitativ uppsats behöva genomföras, där ett statistisk

kvantifierbart resultat uppnås. Sålunda skapas en mer generell överblick huruvida lönsam affärsmodellstyrningen är och det skulle även kunna upprättas en ordinal jämförelseskala företag och branscher emellan.

Ytterligare varsamhet har lagts i metoden för att återropa relationen mellan *Paus Management*® och Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. Vårt ramverk är utformat av oss och är således obeprövat. Detta medför att tolkningen av relationerna är subjektiva åskådningar utförda av oss utifrån den information vi fått av våra respondenter. Således innebär det att mätningen är en oprövad process där det finns utrymme till förbättring.

Ett Snöbollsurval genomfördes och vår första kontakt etablerades med Smiling Faces AB VD Patrik Tysell. Fördelen med att genomföra ett snöbollsurval är att företagets VD har kännedom om sitt företag och kunde därmed leda oss till de personer som besatt den information vi eftersökte. Emellertid bidrar detta jämväl med att all primärdata som inhämtats har varit styrt från en person och således fick vi enbart ta del av den information denne ansåg vara av relevans. En generell nackdel med snöbollsurval är att reliabiliteten sänks, eftersom det blir svårare att utföra samma replikationslogik för andra forskare. Emellertid finner vi den interna reliabiliteten hög då framtagna variabler följde liknande mönster uppsatsen igenom. Eftersom vi endast undersökt ett företag i en specifik bransch kan endast en låg generaliserbarhet visas som följd av resultatet. Sålunda medför detta en svaghet vid utformandet av kvalitativa enfallsstudier. Urvalet är endast utfört på ett litet företag inom vendingbranschen och ingen vikt har lagts vid att återspegla en konkret branschanalys, vilket även underminerar skapandet av generaliserbarhet.

Då undersökningen är genomförd ur en tvärsnittsdesign är empiri hämtad under en enstaka tidsperiod. Därest tas ingen hänsyn till tidsaspekter och förändringar över tid i analysen. Skulle en longitudinell studie genomföras skulle således det kunna urskilja resultat över tid och affärsmodellstyrningen skulle kunna åskådliggöras för att sedan analyseras därigenom.

Vår undersökning är den första genomförda empiriska undersökning av Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellstyrning. Sålunda visar vår studie att tydliga inslag av ramverket kan åskådliggöras i empirin, dock krävs kompletterande mönster som står utanför ramverket för att öka generaliserbarheten. Detta medför att verklighetsförhållanden inte får förbises genom ett allt för stort fokus på ramverket.

I undersökningen har det inte tagits någon hänsyn till externa faktorer. Det har exempelvis inte undersökts huruvida branschen är i en tillväxtfas, om det finns statliga restriktioner eller dylikt. Detta i sig skulle kunna förklara Smiling Faces AB lönsamhetsökning de senaste åren. Andra aspekter av företaget, såsom marknadsföring, resurser och andra faktorer som bidrar till Smiling Faces AB lönsamhet har likaså inte tagits i beaktning.

Vidare forskning

Fokus på denna uppsats har varit att studera sambandet mellan ett empiriskt undersökt styrningsverktyg, *Paus Management* ®, och Amit & Zott (2014) ramverk för dynamisk affärsmodellsstyrning. Resultatet begränsas därmed endast till att en slutsats utförts baserat på vårt fallföretag Smiling Faces AB. Analysen blir därmed snedvriden till att endast beakta ett styrningsverktyg, *Paus Management* ®, och det blir således svårt att generellt legitimera denna utförda studie. Problemformuleringen behöver således berikas med fler analysobjekt men även med fler variabler. Denna studie har endast beaktat huruvida denna processtyrda affärsmodellsstyrning kan identifieras i Smiling Faces AB. Vidare skulle diverse lönsamhetsmått samt konkurrens- såväl som branschanalyser utföras för att kunna fastställa huruvida företag bör implementera Amit & Zott (2014) ramverk eller inte.

Vid en fortsatt forskning hade det således varit givande att till en början utföra en kvantitativ studie på flera fallföretag med fler analysverktyg. Detta för att kunna generalisera ramverket och således grunda en teori på rådande ramverk. Vidare skulle uppsatsen i större grad beakta ekonomiska mått såsom lönsamhet och även beakta relationer internt i företaget. Slutligen hade det varit intressant att utföra en uppskattning hur hållbar denna affärsmodellsstyrning är. Följer ramverket till fullo grundantaganden inom dynamiska kapabiliteter och möjliggör det att förädla och utveckla konkurrensfördelar över tid.

Källförteckning

Tryckta källor

Amit R, Zott C. 2001. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal** 22(6-7): 493- 520.

Amit R., Zott C, 2010. Business model design: An activity system perspective. Long Range Planning, **Special Issue on Business Models** 43(2-3): 216-226.

Amit R., Zott, C., Massa L. 2011. The business model: Recent developments and future research. **Journal of Management** 37: 1019-1042.

Amit, R., Zott, C., 2014 Business Model Design: A Dynamic Capability Perspective, Working paper **The Wharton School: University of Pennsylvania**.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S., 2013. *Economics of strategy*, 6th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Brown T. 2009. *Change by Designing: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. **Harper Collins: New York**.

Bryman, A., & Bell, E., 2011. *Business Research Methods*, 3rd ed, New York: Oxford University Press Inc.

Eisenhardt KM, Martin JA. 2000. *Dynamic capabilities: What are they?* **Strategic Management Journal** 21(10/11): 1105-1121.

Helfat C, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf M, Singh H, Teece DJ, Winter S. 2007. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations. **Blackwell Publishing:** Malden, MA.

Helfat, E, C., Peteraf, A, M. 2009 Understanding dynamic capabilities: progress along a developmentla path, **Strategic Organization.**, 7: 91 p. 91-99.

Katz, M., Shapiro, C., 1985, Network Externalities, Competition, and Compatibility, *The American Economic Review.*, 75:3, p.424-440.

Liedtka J, Ogilvie T. 2011. Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers. **Columbia Business School Publishing:** New York.

Simon HA. 1996. The Sciences of the Artificial. **Massachusetts Institute of Technology**.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal.*, 18, p. 509-533.

Teece, D. 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal.*, 28, p. 1319-1350.

Teece, D. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning.*, 43, p.172-194.

Yin R, 2007. *Fallstudier - Design och genomförande 1st ed*, Liber Malmö.

Elektroniska källor

Arbetsmiljöupplysningen, 2015, <http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Rast-och-paus/>
(Hämtad: 2015-11-04)

Smiling Faces, 2015, <http://www.smilingfaces.se/>
(Hämtad: 2015-11-10)

Smiling Faces, 2015, <http://www.smilingfaces.se/paus-management/>
(Hämtad: 2015-11-10)

Smiling Faces, 2015, <http://www.smilingfaces.se/om-oss/>
(Hämtad: 2015-11-10)

Smiling Faces, 2015, <http://www.smilingfaces.se/kaffe/>
(Hämtad: 2015-11-10)

Svenska Vendingföreningen, 2015, <http://www.vending.se/>
(Hämtad: 2015-11-10)

Företagsdokument

Tysell, P, Sandberg, E. 2015. Affärsplan Smiling Faces AB 2015 – 2017. **Smiling Faces:** Stockholm, SE.

Bilaga

Bilaga 1. Intervjumall 1. Smiling Faces AB

- Förklara Paus Management tydligare: I punktform vad det innefattar
- Fakta kring företaget: Omvärldsanalys, konkurrenssituationen, NKI, uppstart
- Årsredovisning: 2009, 2011, 2014
- Hur förmedlar ni er strategiska vision till era anställda? Hur är alla on board? Månads/veckomöten osv.
- Hur förutspår ni trender, och vad är innovation för er?
- Vad är er kärnprodukt?
- Vad är service för er?

Bilaga 2. uträkning av nyckeltal Smiling Faces AB

<i>Nyckeltal</i>	<u>2014</u>	<u>2013</u>	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<i>Förklaring</i>
Sales	77 596 776	67 011 053	56 913 169	47 226 453	33 949 429	33 178 509	<i>Nettoomsättning</i>
Försäljningsförändring	15,8%	17,7%	20,5%	39,1%	2,3%		<i>Nettoförsäljningstillväxt</i>
EBIT	5 788 901	4 040 344	1 751 653	1 619 404	365 566	3 135 934	<i>Rörelseresultat</i>
DA	-622 319	-410 328	-343 011	-311 331	-133 702	-138 881	<i>Avskrivningar</i>
EBITDA	6 411 220	4 450 672	2 094 664	1 930 735	499 268	3 274 815	<i>Rörelseresultat - avskrivningar</i>
Profit	3 300 977	2 187 296	1 229 106	1 123 211	234 388	2 164 851	<i>Resultat</i>
EBIT margin	7,5%	6,0%	3,1%	3,4%	1,1%	9,5%	<i>EBIT / Sales</i>
EBITDA margin	8,3%	6,6%	3,7%	4,1%	1,5%	9,9%	<i>EBITDA / Sales</i>
Profit margin	4,3%	3,3%	2,2%	2,4%	0,7%	6,5%	<i>Profit / Sales</i>
Equity	3 901 006	3 297 279	2 621 556	2 659 051	2 548 369	2 864 851	<i>Eget kapital</i>
Debt	1 885 337	1 740 975	1 315 377	1 001 123	855 976	380 054	<i>Övriga skulder = lån</i>
Fixed assets	1 333 841	733 309	432 611	708 457	325 488	28 946	<i>Materiella anläggningstillgångar</i>
Current assets	15 892 343	15 014 469	10 187 827	8 282 923	8 255 947	6 837 235	<i>Omsättningstillgångar</i>
Current liabilities	11 079 564	11 834 313	8 518 124	6 986 999	6 272 229	4 199 712	<i>Korta skulder</i>
Total assets	17 474 570	16 131 592	11 139 680	9 646 050	8 820 598	7 064 563	<i>Tillgångar</i>
Working capital	4 812 779	3 180 156	1 669 703	1 295 924	1 983 718	2 637 523	<i>Omsättningstillgångar - korta skulder</i>
Working capital ratio	1,43	1,27	1,20	1,19	1,32	1,63	<i>Omsättningstillgångar / korta skulder</i>
Working Capital turnover	16,12	21,07	34,09	36,44	17,11	12,58	<i>Kapitalomsättning: Sales / Working capital</i>
Capital employed 1	6 146 620	3 913 465	2 102 314	2 004 381	2 309 206	2 666 469	<i>Fixed assets - working capital</i>
Capital employed 2	6 395 006	4 297 279	2 621 556	2 659 051	2 548 369	2 864 851	<i>Total assets - current liabilities</i>
ROCE 1	94,2%	103,2%	83,3%	80,8%	15,8%	117,6%	<i>EBIT / Capital employed 1</i>
ROCE 2	90,5%	94,0%	66,8%	60,9%	14,3%	109,5%	<i>EBIT / Capital employed 2</i>
ROE	148,40%	122,54%	66,82%	60,90%	14,35%	109,46%	<i>EBIT / Equity</i>
EBIT / EV	100,04%	80,19%	44,49%	44,24%	10,74%	96,64%	<i>EBIT / (Equity + Debt)</i>
ROA	33,13%	25,05%	15,72%	16,79%	4,14%	44,39%	<i>EBIT / Total assets</i>

Bilaga 3. Intervjumall 2.

1. Grundläggande frågor

- Vad är din officiella roll inom företaget?
- Vad är ditt ansvarsområde?
- Vilka beslutsprocesser är du involverade i?
- Vad är Smiling Faces målsättning?
- Vad ser du som Smiling Faces ABs största utmaning?
- Vad skiljer Smiling Faces AB från sina konkurrenter?

2. Affärsmodellsstyrning

- Hur skulle du definiera företagets Affärsmodell?
- Hur arbetar ni utefter denna?
- Hur förhåller sig paus management ® till affärsmodellen?
- Vilka situationer/processer kategoriserar ni som Hitta?
- Vilka situationer/processer kategoriserar ni som Vinna?
- Vilka situationer/processer kategoriserar ni som Vårda?
- Vilka situationer/processer kategoriserar ni som Utveckla?
- Hur arbetar ni med att utveckla er affärsmodell?

3. Dynamiska kapabiliteter

- Hur arbetar ni för att kartlägga och upptäcka förändringar i era intressenters beteende?
- Hur arbetar ni med att hitta nya affärsmöjligheter?
- Hur arbetar ni med att ta vara på nya möjligheter?
- Hur skulle du säga att ni arbetar med att förändra och utveckla er organisation?
- Hur arbetar ni för att implementera förändring?
- Hur ser beslutsfattandet processen ut?
- Skulle du säga att ni arbetar mer centraliserat eller decentraliserat?
- Hur ser incitamentsstrukturen ut?
- Hur arbetar ni för att sprida kunskap och erfarenheter inom företaget?
- Har ni något forum eller process som förebygger idégenerering och nytänkande?