



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Värderingar och tankesätt gällande hållbart värdeskapande

En fallstudie om ledares uppfattning om ömsesidig påverkan vid hållbar affärsmodellinnovation genom förvärv

Kandidatuppsats i Uthålligt företagande

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2020

Handledare:

Jon Williamsson

Författare:

Hannah Berg - 910704

Sofia Dos Santos Johnson - 970507

Abstract

Authors: Hannah Berg and Sofia Dos Santos Johnson

Supervisor: Jon Williamsson

Title: Values and Mind-sets Regarding Sustainable Value Creation - A Case Study on Managers' Perception of Mutual Impact in Sustainable Business Model Innovation through Acquisitions

Background and Problem Discussion: The shift that companies need to undergo in order to become more sustainable can be conceptualized through change of the business model and its value creation. Acquisitions can be one way of performing business model innovation in a sustainable manner, but it is complex and can be affected by the values and cognition of managers and the organization. It is therefore important to understand the character of these values and mind-sets in order to avoid difficulties when integrating the parent and subsidiary company.

Purpose: The purpose of this thesis is to examine the parent company and subsidiary company's mutual impact on values and cognitions regarding sustainable value creation from the managers' perspective. This is in order to examine which affect the companies have on each other's values and condition in a business model innovation done through the process of acquisition. Further the essay aims to explore dominant logic and their impact of the companies' apprehension of value creation.

Method: The study is based on a qualitative comparative case study of a parent and subsidiary company in the industrial sector. The approach has been abductive and the data gathering has been conducted through interviews with a total of five respondents from case companies, three from the parent company and two from the subsidiary. The data has been analyzed with the study's theoretical framework, which combines theories about business models with theories about dominant logic.

Conclusion: It can be stated that the acquisition has led to a mutual impact on values and mind-sets, which is believed to enhance both case companies' *Sustainable business thinking*. For the parent company, this means that environmental value creation will have an even greater impact. The values and cognition regarding sustainability are thereby enhanced, which is believed to lead to an increased dominance of the S-D-logic together with the sustainability logic. For the subsidiary company, this means an increased awareness of social value creation and thus an impact on the company's sustainability values and mind-sets, which could lead to an enhanced dominant sustainability logic.

Keywords: *Values and mind-sets, sustainable value creation, sustainability, circularity, acquisitions, dominant logic, managers, business model, business model innovation*

Sammanfattning

Författare: Hannah Berg och Sofia Dos Santos Johnson

Handledare: Jon Williamsson

Titel: Värderingar och tankesätt gällande hållbart värdeskapande - En fallstudie om ledares uppfattning om ömsesidig påverkan vid hållbar affärsmodellinnovation genom förvärv

Bakgrund och problemdiskussion: Den omställning företag behöver genomgå för att kunna bli mer hållbara kan konceptualiseras genom förändring av företagets affärsmodell och dess värdeskapande. Förvärv kan vara ett sätt att genomföra affärsmodellinnovation i en hållbar riktning, men är komplext och påverkas av ledare och organisationens värderingar och tankesätt. Det är därför viktigt att förstå dessa värderingar och tankesätt för att inte stöta på problem vid integrering av moder- och dotterbolag.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka moder- och dotterbolagets ömsesidiga påverkan på värderingar och tankesätt gällande hållbart värdeskapande utifrån ledares perspektiv. Detta för att undersöka vilken påverkan företagen har på varandras värderingar och tankesätt vid hållbar affärsmodellinnovation genom förvärv. Dessutom ämnar uppsatsen att utforska dominanta logiker samt deras inverkan på företagets uppfattning om värdeskapande.

Metod: Undersökningen baseras på en kvalitativt jämförande fallstudie av ett moder- och dotterbolag inom industrisektorn. Ansatsen har varit abduktiv och empiriinsamling har skett genom intervjuer med totalt fem respondenter från fallföretagen, tre från moderbolaget och två från dotterbolaget. Empirin har analyserat med hjälp av studiens teoretiska referensram, vilken kombinerar koncepten affärsmodell och dominant logik.

Slutsats: Det kan konstateras att det har skett en ömsesidig påverkan på värderingar och tankesätt i och med förvärvet, vilket antas leda till en förstärkning av båda fallföretagens *Sustainable business thinking*. För moderbolagets del innebär det att miljömässigt värdeskapande får ett ännu större genomslag. Företagets hållbarhetsvärderingar och tankesätt förstärks därmed, vilket antas leda till en ökad dominans av S-D-logiken tillsammans med hållbarhetslogikerna. För dotterbolagets del innebär det en ökad medvetenhet om socialt värdeskapande och därmed en påverkan på företagets hållbarhetsvärderingar och tankesätt. Detta kan leda till en förstärkning av dotterbolagets dominanta hållbarhetslogiker.

Nyckelord: Värderingar och tankesätt, hållbart värdeskapande, hållbarhet, cirkularitet, förvärv, dominant logik, ledare, affärsmodell, affärsmodellinnovation

Begreppslista

<i>Triple bottom line</i>	Ett begrepp myntat av John Elkington och preciserades 1997 i Elkintons bok <i>Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business</i> . Begreppet syftar på de tre aspekterna av hållbarhet: Miljö, samhälle och ekonomi.
<i>Hållbarhetslogiker</i>	Ett samlingsbegrepp skapat av uppsatsens författare för att kategorisera <i>Ecologically dominant logic</i> (ED-logik), <i>Sustainable value creation</i> och <i>Sustainable business thinking</i> , då dessa har gemensamt att de enligt teoriernas författare handlar om hållbarhet.
<i>ED-logik</i>	En översättning av förkortningen <i>ED</i> för begreppet <i>Ecologically dominant logic</i> (Montabon m.fl., 2016).
<i>G-D-logik</i>	En översättning av förkortningen <i>G-D logic</i> för begreppet <i>Goods dominant logic</i> (Lusch m.fl., 2007; Vargo m.fl., 2008; Grönroos & Voima, 2012).
<i>S-D-logik</i>	En översättning av förkortningen <i>S-D logic</i> för begreppet <i>Service dominant logic</i> (Lusch m.fl., 2007; Vargo m.fl., 2008; Grönroos & Voima, 2012).

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 SKF och SKF RecondOil	2
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Syfte	5
1.4 Frågeställning	6
1.5 Avgränsningar	6
2. Metod	6
2.1 Undersökningsmetod	7
2.2 Vetenskaplig ansats	7
2.3 Datainsamling	8
2.3.1 Primärdata	8
2.3.1.1 Intervju	8
2.3.2 Sekundärdata	10
2.3.2.1 Offentlig data	10
2.3.2.2 Vetenskaplig litteratur	10
2.4 Etiska överväganden	11
3. Teoretisk referensram	11
3.1 Affärsmodeller	12
3.1.1 Cirkulär affärsmodell	13
3.1.2 PSS-affärsmodell	13
3.2 Affärsmodellinnovation	14
3.3 Dominant logik	14
3.3.1 S-D- och G-D-logik	15
3.3.2 ED-logik	16
3.3.3 Sustainable value creation	17
3.3.4 Sustainable business thinking	17
3.8 Teoretisk genomgång	17
4. Analys och diskussion	19
4.1 Affärsmodell och värdeskapande	20
4.1.1 Affärsmodeller	20
4.1.2 Värdeskapande	22
4.1.3 Affärsmodeller och dominant logik	24
4.2 Värderingar och tankesätt	25
4.2.1 Gemensamma värderingar	25
4.2.2 Ledarskap	27
4.2.3 Hållbarhetsvärderingar	29
4.3 Hållbarhet	31
4.3.1 Hållbarhet i organisationen	31
4.3.2 Hållbarhet och affärsmodeller	32

4.3.3 Hållbarhet och värdeskapande	33
4.4 Förvärv	35
4.4.1 Motivation bakom förvärvet	35
4.4.2 Förvärv och affärsmodellsinnovation	35
4.4.3 Förvärv och värdeskapande	36
4.4.4 Förvärv och vision	37
5. Slutsats	37
5.1 Förslag till framtida forskning	40
6. Referenser	41
Bilagor	46
Bilaga 1: Intervjuguide - SKF RecondOil	46
Bilaga 2: Intervjuguide - SKF	47

1. Introduktion

I introduktionskapitlet presenteras bakgrunden och problemen som finns kopplade till hållbart värdeskapande och tankesätt inom organisationen, vilka är koncept som utgör undersökningens bas. I bakgrunden introduceras de koncept som uppsatsen ämnar att undersöka samt de två fallföretag som undersökningen utgår från. Detta följs av problemdiskussionen, där de teoretiska problemen inom affärsmodellsteorin sammankopplas med fallföretagens utgångsläge i deras pågående hållbara affärsmodellsinnovation. Kapitlet avslutas med uppsatsens syfte, frågeställning och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Den pågående globala uppvärmningen och de klimatförändringar som den medför är ett stort och oroande framtida hot mot mänskligheten (Lovins, 2010). Företag har en del i detta, eftersom deras aktiviteter kan ha stor negativ påverkan på samhället och miljön (Okereke, Wittneben & Bowen, 2012) och därav pressas företag i allt större utsträckning till att ställa om sina verksamheter till att bli mer hållbara (Bocken, Rana & Short, 2015). Denna omställning kan konceptualiseras genom förändring av företagets affärsmodell. Affärsmodellen är ett populärt koncept och verktyg bland företag samt i den företagsekonomiska forskningen (Baden-Fuller & Morgan, 2010) och det finns flertalet beskrivningar och tolkningar på vad en affärsmodell är (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Tikkanen, Lamberg, Parvinen & Kallunki, 2005; Richardson 2008). Affärsmodellen kan vidare sägas utgöra strukturen för värdeskapande, både för företaget och dess intressenter (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Richardson, 2008).

Affärsmodeller består dock inte bara av dessa materiella komponenter, utan även en kognitiv dimension som består av värderingar och tankesätt hos organisationen och dess individer (Tikkanen m.fl., 2005). Traditionellt sett har synen på affärsmodeller ur ett linjärt förhållningssätt av värdeskapande dominerat, där tillverkning av produkter sker på premissen "slit och släng" (Bocken, De Pauw, Bakker & Van Der Grinten, 2016). För att bli mer hållbara behöver företagen istället en holistisk syn på värdeskapande där socialt, ekologiskt och ekonomiskt värde behandlas likvärdigt (Yang, Vladimirova & Evans, 2017; Bocken m.fl., 2016; Guldmann & Huulgaard, 2020; Montabon, Pagell & Wu, 2016). Detta kallas för hållbart värdeskapande (Hart, Milstein & Caggiano, 2003).

Både individer inom organisationen såväl som organisationens samlade värderingar och tankesätt påverkar strukturen hos affärsmodeller (Tikkanen m.fl., 2005). Det är de samlade värderingarna i en organisation som ger upphov till den organisationskultur som råder, vilken i sin tur är avgörande för hur hållbarhet kan inkorporeras i verksamheten (Linnenluecke & Griffiths, 2009). Ett sätt att förstå de samlade värderingar är genom att förstå den dominanta logik som florerar i organisationen, vilken innebär de tankesätt eller den världsbild som organisationen har (Prahalad & Bettis, 1986). För att ett företag ska bli hållbart behöver företaget anta en dominant hållbarhetslogik och ha ett tankesätt som sammanför ekologiskt, socialt och ekonomiskt värdeskapande, ett så kallat *Sustainable business thinking* (Bocken m.fl., 2015). Två hållbara logiker som bygger på detta antagande är *Ecologically dominant logic* (ED-logik) (Montabon, Pagell & Wu, 2016) och *Sustainable value creation* (Hart m.fl., 2003). Vidare finns det två logiker, *Goods dominant logic* (G-D-logik) och *Service dominant logic* (S-D-logik), som handlar om hur värdeskapande sker i relation till företagets intressenter (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Den dominanta logiken har förmågan att påverka ledares beslut (Lusch m.fl., 2007), eftersom besluten är grundade i kognitiva aspekter (Tikkanen m.fl., 2005). I företagets värdeskapandeprocess har ledare en signifikant påverkan (Grönroos & Voima, 2012), vilket innebär att den dominanta logiken (Prahalad & Bettis, 1986; Lusch m.fl., 2007) kommer inverka på sättet företaget skapar värde (Grönroos & Voima, 2012).

1.1.1 SKF och SKF RecondOil

För att företag ska bli mer hållbara och dessutom säkra sin långsiktiga överlevnad krävs justering, skapande eller transformering av affärsmodellen genom affärsmodellsinnovation (Nußholz, 2018; Geissdoerfer, Vladimirova & Evans, 2018). Det finns många olika sätt att genomföra hållbar affärsmodellsinnovation, varpå ett sätt är genom förvärv (Bocken, Short, Rana & Evans, 2014; Geissdoerfer m.fl., 2018).

AB SKF (hädanefter refererat till som SKF) är ett företag som befinner sig mitt i processen av att utveckla och införa nya affärsmodeller för att kunna verka på ett mer hållbart sätt (SKF, 2020). För att komma ytterligare ett steg närmare en fullkomligt hållbar verksamhet förvärvade bolaget den 20 juni 2019 RecondOil Sweden AB (hädanefter refererat till som SKF RecondOil) (SKF, 2019), vilket är ett högteknologiskt och hållbarhetsfokuserat startup-bolag (SKF, 2020). SKF och SKF RecondOil har olika typer av kärnverksamhet, där SKF främst producerar rullningslager och tillhörande tjänster medan SKF RecondOil erbjuder tjänsten rengöring och återanvändning av

industriolja. SKF RecondOils cirkulära lösning för smörjning är tänkt att både reducera interna kostnader och negativa externaliteter för SKF (SKF, 2020).

SKF grundades i början av 1900-talet och är en av dagens största aktörer inom tillverkningsindustrin samt den ledande leverantören av rotation i världen. Produkterna som företaget tillverkar används för att minska friktion i maskiner för att se till att minska energiförbrukningen. Bland annat används SKFs produkter i tillverkningsmaskiner i industrin, i transportsektorn samt i energiproduktionen (SKF, u.å.a). SKFs vision är en värld av tillförlitlig rotation (SKF, 2020) och företaget har idag två typer av affärsmodeller - en transaktionell affärsmodell med försäljning av produkter och en prestandabaserad affärsmodell. Den prestandabaserade affärsmodellen bygger på tillhandahållandet av tillförlitlig rotation, vilket innebär att SKF förser kunden med all service runt omkring rullningslagret, såsom reparation av lager och påfyllning av smörjmedel. Enligt företagets årsredovisning 2019 genomsyrar hållbarhet hela verksamheten (SKF, 2020). Företaget har ett hållbarhetsprogram kallat *SKF Care*, som påkallar omsorg för verksamheten, miljön, medarbetarna och samhället (SKF, u.å.b). SKFs har som mål att gå över från den transaktionella affärsmodellen till att främst använda en avgiftsbaserad affärsmodell (SKF, 2020). Det drygt tio år gamla dotterbolaget SKF RecondOil har som affärsidé att erbjuda industriolja som en tjänst (SKF, 2020). De har utvecklat en filtreringsteknik kallad *Double Separation Technology* som rengör industriella oljor på kemisk väg och möjliggör återvinning och återanvändning av industrioljan (SKF RecondOil, u.å.a; SKF, 2020).

Tillverkningsindustrins smörjningsprocesser har traditionellt sett varit beroende av ständig nyproduktion av industriolja (SKF RecondOil, u.å.b). Eftersom framställning av industriolja kräver stora mängder av den ändliga naturresursen råolja, har den en stor miljöpåverkan i flera olika stadier av sin livslängd (SKF RecondOil, u.å.b). Industrioljan används både av SKF internt i produktionen av lager, men även i SKFs kunders verksamheter (SKF, 2020). När industrioljan används i smörjning och kylning av verkstadsmaskiner i produktionen, blir oljan förorenad och tillslut så smutsig att den inte längre kan användas (SKF RecondOil, u.å.a). Oljan måste då kasseras och blir då antingen uppbränd eller till fysiskt avfall, vilket båda delar är skadligt för miljön (SKF RecondOil, u.å.b). Uppbränning leder till utsläpp av koldioxid som bidrar till den globala uppvärmningen, medan oljeavfall som läcker ut i naturen kan få förödande konsekvenser för ekosystem (European Commission, 2019; WWF, 2018). Att ständigt byta ut industriolja kan ses som en ohållbar process i företagets värdekedja (SKF RecondOil, u.å.b). Med SKF

RecondOils nya rengöringsteknik möjliggörs en cirkulär användning av olja och därmed minskar behovet av att producera ny olja (SKF RecondOil, u.å.a). Smörjmedel har traditionellt sett inte ansetts kunna återvinnas och har därför endast setts som avfall (Bocken m.fl., 2016). SKF RecondOils nya rengöringsteknik har möjliggjort transformering av detta linjära resursflöde till ett cirkulärt resursflöde, när oljan rengörs och kan användas igen. Genomförandet av en fallstudie om just SKF, SKF RecondOil och deras cirkulära rengöringsteknik kan bidra med nya värdefulla insikter om organisationers värderingar och tankesätt gällande hållbarhet. Detta då en ökad cirkularitet i affärsmodellen kan styra organisationens tankesätt i en hållbar riktning, vilket kan ge upphov till nya värderingar och tankesätt gällande hållbart värdeskapande.

1.2 Problemdiskussion

SKF ett stort globalt företag och SKF RecondOil är ett mindre nationellt startup-bolag. Det kan därför finnas olikheter i företagets värderingar och tankesätt (Pralhad & Bettis, 1986) som potentiellt skulle kunna utgöra en svårighet vid integreringen av SKF RecondOil i SKF-koncernen (Savović, 2017). Ett förvärv kan bidra med många fördelar för alla företagets intressenter, exempelvis om det leder till ett skifte av en eller flera dominanta logiker som bidrar till ett hållbart företag (Pralhad & Bettis, 1986; Montabon m.fl., 2016). Däremot finns det även en del svårigheter att ta hänsyn till vad gäller exempelvis organisationens samlade värderingar och tankesätt samt ledarskap (Pralhad & Bettis, 1986; Tikkanen m.fl., 2005). Svårigheter kan bland annat uppkomma av så kallade *Cognitive biases* inom moderbolaget (Pralhad & Bettis, 1986). Detta innebär att tankesätt och handlingsmönster baserat på den dominanta logiken i moderbolaget används och appliceras på ett opassande sätt i en ny verksamhet. För att den nya verksamheten ska bli välintegrerad och framgångsrikt ledd måste högt uppsatta ledare med bestlutsfattande roll, ha förmågan att förändra den dominanta logiken. Det är därför viktigt att förstå ledarens värderingar och tankesätt, eftersom ledarens beslut baseras på kognitiva aspekter som i sin tur påverkas av dominanta logiker. Beroende på vilken slags logik som dominerar i organisationen kommer ledarskapet att se något annorlunda ut. Exempelvis kan den dominanta logiken stödja ett problematiskt ledarskap som leder till misslyckanden, vilket kan leda till att företaget får svårt att konkurrera på marknaden (Lusch m.fl., 2007). Vidare är affärsmodellinnovation ett komplext fenomen (Evans m.fl., 2017) och att göra detta genom förvärv av ett nytt företag bidrar med en extra dimension av komplexitet (Riad, Vaara & Zhang, 2012). Att kombinera två verksamheter genom förvärv kan vara svårt och många förvärv misslyckas med att uppnå önskat resultat, bland annat på grund av skillnader i organisationskultur

(Babić, Savović & Domanović, 2014). Därför är det viktigt att förstå värderingar och tankesätt inom organisationen (Tikkanen m.fl., 2005) för att undvika problem vid integrering av verksamheterna (Babić, Savović & Domanović, 2014).

Fenomenet värdeskapande är viktigt för organisationen att förstå sig på, men termen värde i sig är svårförståelig (Vargo m.fl., 2008). Värdeskapande beror på kontexter och företagets intressenter kan därmed ha olika uppfattning om vad värdeskapande är (Lepak, Smith & Taylor, 2007). Vissa intressenter kan till och med ha en motstridande uppfattning om vad värdeskapande är för dem. Vidare är hållbart värdeskapande ett svårförståeligt koncept, vilket utgör en stor utmaning för företag (Hart m.fl., 2003). Även klassificeringen av hållbart värdeskapande kan skilja sig åt mellan företagets intressenter (Hart m.fl., 2003; Montabon m.fl., 2016). Den generella och dominerande uppfattningen om hållbart värdeskapande innebär ekologiskt, socialt och ekonomiskt värdeskapande, men däremot är inte alla ledare med beslutsfattande roll överens om motivationen för eller betydelsen av hållbarhet när det kommer till en företagsspecifik nivå (Hart m.fl., 2003). Dessutom kan det råda oklarhet i organisationen om hur ekologiska värden kan sammankopplas med det finansiella värdeskapandet och översättas till en hållbar konkurrensfördel (Bocken m.fl., 2014). Med dessa olika perspektiv finns det risk för att den typ av värdeskapande som ett företag ägnar sig åt inte alls träffar rätt målgrupp eller bidrar till hållbar utveckling (Montabon m.fl., 2016). Det krävs därmed ett omtänkande av värdeskapandeprocessen för de företag som vill gå över till ett mer hållbart värdeskapande (Hart m.fl., 2003). För att uppnå en hållbar affärsmodellinnovation behöver därför hållbarhetsaspekterna beaktas samtidigt som ekonomiskt värde fångas (Bocken m.fl., 2015) och således måste organisationen ha en anpassad inställning och dominant logik (Prahad & Bettis, 1986) som stödjer denna typ av värdeskapande (Montabon m.fl., 2016).

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka moder- och dotterbolagets ömsesidiga påverkan på värderingar och tankesätt gällande hållbart värdeskapande utifrån ledares perspektiv. Detta för att undersöka vilken påverkan företagen har på varandras värderingar och tankesätt vid hållbar affärsmodellinnovation genom förvärv. Dessutom ämnar uppsatsen att utforska dominanta logiker samt deras inverkan på företagens uppfattning om värdeskapande.

1.4 Frågeställning

Följande frågeställningar är formulerad för att uppfylla uppsatsens syfte:

1. *Vad är den ömsesidiga påverkan på värderingar och tankesätt gällande hållbart värdeskapande i moder- och dotterbolag utifrån ledares perspektiv?*
2. *Hur påverkas värderingar och tankesätt i moder- och dotterbolag gällande hållbart värdeskapande i en förvärvssituation?*

1.5 Avgränsningar

Uppsatsens undersökning avgränsas till att undersöka moder- och dotterbolagets värderingar och tankesätt gällande hållbart värdeskapande, vilket utgör ett specifikt fält i litteraturen om affärsmodeller. Studien ämnar att undersöka moder- och dotterbolagets värderingar och tankesätt och har baserat på ett litet urval av individer från båda fallföretagen. Detta urval kan inte sägas representera hela företagets uppfattning utan kan endast utgöra indikationer för fallföretagens värderingar och tankesätt. När uppsatsen refererar till SKF, SKF RecondOil eller SKF-koncernen baseras detta på respondenternas samlade uppfattningar och inte företagen som helhet. Vidare ämnar rapporten att ha ett internt fokus och därmed inte involvera övriga intressenter såsom kunder, investerare, samhälle, miljö med flera. Vid analys genom det valda teoretiska ramverket kommer fokus vara ledares värderingar och tankesätt gällande värdeskapande, kopplat till fenomenet hållbar affärsmodellinnovation genom förvärv. Fokuset är ett kognitivt perspektiv, där dominant logik är en grundpelare. Ytterligare en avgränsning är gjord till att endast analysera aspekten värdeskapande av affärsmodellen.

Uppsatsen kommer att inkludera två typer av affärsmodeller och fem typer av dominanta logiker.

2. Metod

Detta kapitel behandlar uppsatsens metodik och vetenskapliga ansats. Här motiveras undersökningens tillvägagångssätt, vilken är baserad på en kvalitativt jämförande fallstudie av ett moder- och dotterbolag inom industrisektorn. Vidare introduceras uppsatsens deskriptiva och abduktiva ansats. Därefter förklaras metoden för datainsamlingen, vilken har utförts genom fem intervjuer med ledare från både moder- och dotterbolag. Kapitlet avslutas med en redogörelse för undersökningens etiska överväganden, vilka till stor del kretsar kring konfidentialitet.

2.1 Undersökningsmetod

För att kunna besvara forskningsfrågan och uppfylla syftet, baseras undersökningen i denna uppsats på en jämförande fallstudie. En fallstudie är en forskningsstrategi som innebär undersökning av en avgränsad grupp eller situation (Patel & Davidsson, 2011) och lämpar sig när studien ämnar att förklara ett rådande förhållande eller en företeelse ur ett helhetsperspektiv (Yin, 2009; Bell, Bryman, Harley & Harley, 2019; Patel & Davidsson, 2011). I denna uppsats har en jämförande fallstudie gjorts av det förvärvade företaget SKF RecondOil och dess moderbolag SKF. Denna uppsats ämnar att utforska företagets respektive förhållningssätt till en ömsesidig påverkan, baserat på ledares värderingar och tankesätt kring hållbart värdeskapande. Detta sker i en nutida kontext, vilket gör fallstudie till en optimal forskningsstrategi.

Fallstudien i denna undersökning är av kvalitativt slag. En kvalitativ inriktad studie fokuserar på mjuka data och har till uppdrag att tolka och förstå sammanhang, beteenden eller karaktären hos ett fenomen (Patel & Davidsson, 2011). Den kvalitativa forskningen bygger på verbala värden och analysmetoder, till skillnad från den kvantitativa forskningens numeriska perspektiv med mätningar och statistisk analys (Patel & Davidsson, 2011; Bell m.fl., 2019). Fallstudier associeras ofta med kvalitativa studier, då den kvalitativa metoden ofta kan fånga djupgående detaljer som finns att analysera i en fallstudie (Bell m.fl., 2019). För datainsamlingen har en kvalitativ undersökningsmetod använts i form av kvalitativa intervjuer, det vill säga intervjuer med låg grad av strukturering. Informationsinsamlingen har skett i en verbal form och intervjuerna har hållits med respondenter från både dotter- och moderbolag för att möjliggöra jämförelse. Genom att intervjua dessa båda parter åstadkoms triangulering, vilket ger studien ett fylligare underlag och kan bidra till en mer intressant analys (Patel & Davidsson, 2011). I kapitlet *Analys och diskussion* presenteras empirin som utgjordes av intervjusvaren från båda fallföretagen sammankopplat med analys och uppsatsförfattarnas diskussion. Analys har skett kvalitativt genom det teoretiska ramverk som har tagits fram i delkapitel *Teoretisk genomgång*. Där har olika teorier om dominant logik och affärsmodeller kopplats samman och skapat en undersökningsspecifik teoretisk grund som har applicerats på empirin för analys. Detta kapitel saknar referenser då det är en sammankoppling av tidigare introducerad teori, gjord av uppsatsförfattarna själva.

2.2 Vetenskaplig ansats

Uppsatsens undersökning baseras på ett forskningsområde där mycket kunskap finns tillgänglig och har för avsikt att beskriva ett särskilt fall, därför kan den anses vara deskriptiv (Patel &

Davidsson, 2011). I deskriptiva undersökningar fokuserar studien på ett fenomen som beskrivs detaljerat (Patel & Davidsson, 2011), vilket fallstudien i uppsatsen har utgjort.

Undersökningens ansats har varit abduktiv, det vill säga undersökningen har pendlat mellan teori och empiri (Patel & Davidsson, 2011). Det abduktiva arbetssättet är en kombination av den upptäckande induktionen och den bevisande deduktionen och innebär att teori både formuleras och prövas utifrån ett enskilt fall (Patel & Davidsson, 2011). Undersökningen har varit deduktiv när det kommer till det teoretiska ramverket som ligger till grund för undersökningens utformning. Studiens omfattning och intervjufrågor har bestämts och formulerats utifrån befintlig forskning och har använts för att dra slutsatser kring det specifika fallet. Fallstudien har däremot studerats oberoende från tidigare forskning och resultaten ska snarare användas för att skapa ett nytt uttryckssätt som kan komplettera den befintliga teorin. Detta kan anses ha utgjort det induktiva inslaget i undersökningen. Den kvalitativa forskningen har ofta ett induktivt förhållningssätt mellan teori och empiri och fokus ligger på att generera nya uttryckssätt och teorier (Bell m.fl., 2019). I undersökningen har det deduktiva och induktiva arbetssättet blandats utan inbördes ordning och därför kan uppsatsen sägas ha en abduktiv ansats.

2.3 Datainsamling

Datainsamlingen för fallstudien inkluderar både primärdata och sekundärdata. Primärdatan består av intervjuer, medan sekundärdatan består av insamling av offentlig data samt den teori som bildar studiens teoretiska ramverk.

2.3.1 Primärdata

Insamling av primärdata innebär insamling av förstahandsinformation, vilket förväntas beskriva insamling av sådan data som inte har rapporterats eller observerats före undersökningen har ägt rum (Patel & Davidsson, 2011). I denna undersökning har primärdatan bestått av kvalitativa intervjuer med respondenter från respektive företag i fallstudien.

2.3.1.1 Intervju

För att kunna undersöka värderingar och tankesätt kring värdeskapande hos fallföretagen, har intervjuer hållits. Intervjuerna hölls med fem personer totalt från både SKF och SKF RecondOil, två respondenter från SKF RecondOil och tre respondenter från SKF. Intervjupersonerna har valts utifrån sina yrkesroller och är personer med god inblick i båda bolagen eller som direkt har

varit delaktiga i SKF:s förvärv av SKF RecondOil. Eftersom ledarskap har en påverkan på organisationers kognitiva aspekter har alla intervjupersoner någon form av beslutsfattanderoll i de respektive organisationerna samt beskriver sin roll i termer av ledarskap.

Intervjuerna har varit av kvalitativ art med låg grad av strukturering för att ge så mycket utrymme för respondenternas svar som möjligt. En intervju av kvalitativ sort inger en god allmän förståelse för det studerade objektet, eftersom den genererar mångsidig information som skapar fylliga och nyanserade beskrivningar om ämnet (Patel & Davidsson, 2011), varför metoden passar bra i denna undersökning. Då svarsalternativen för en kvalitativ intervju aldrig kan formuleras i förhand (Patel & Davidsson, 2011), kommer intervjun också vara en del av uppsatsens abduktiva arbetssätt.

Intervjuerna har genomförts på ett semistrukturerat sätt, vilket innebär att teman har bestäms innan intervjun samt att frågorna varit öppna och gett respondenten ett brett svarsutrymme (Patel & Davidsson, 2011). Vissa stängda frågor har ställts för att inge en bakgrundsförståelse till fenomenet, men majoriteten av frågorna har hållits öppna (Bell m.fl., 2019). Alla intervjuer har stöttas av en intervjuguide, vilken var indelad i de olika teman som studien ämnade att undersöka. Frågorna var strukturerade utifrån de teman som studien omfattar för att respondenten skulle kunna bygga sammanhängande resonemang. Frågorna ordnades med hjälp av en tratt-teknik (Patel & Davidsson, 2011) och inledde med generella övergripande frågor och gick därefter in djupgående på de specifika områden som skulle undersökas. För att kunna generera meningsfulla resultat var intervjuguiden indelad i följande teman: *Bakgrund, Värderingar och tankesätt, Affärsmodell och värdeskapande* samt *Förvärv*. En omordning av dessa teman gjordes i efterhand för att underlätta applikationen av det teoretiska ramverket. I kapitlet *Analys och diskussion* blev dessa teman istället: *Affärsmodell och värdeskapande, Värderingar och tankesätt, Hållbarhet och Förvärv*. Dessa teman utgör kapitlets underkapitel och är i sin tur uppdelade i avsnitt som identifierades under sammanställning av intervjuerna. Intervjuguiden var i grunden densamma för samtliga intervjupersoner, med viss anpassning för respektive företag för att ta hänsyn till företagens olika utgångslägen. Eftersom grundstrukturen i intervjuguiden hölls lika för både SKF och SKF RecondOil underlättades jämförelsen av bolagen. Intervjuerna genomfördes som ett röst- eller videosamtal och samtliga respondenter godkände ljudupptagning innan intervju. Syftet med ljudupptagningen var att underlätta den fortsatta analysen. Utsatt tid för intervjuerna var en timme per respondent, men en av respondenterna valde att inleda intervjun med en egen

presentation, varpå den avsatta tiden överskreds. Tabellen nedan visar information om respondenterna, dess yrkesroll samt intervjuens längd.

Företag	Ansvarsområde / Position	Intervjulängd
SKF RecondOil	VD	49:26
SKF RecondOil	Strategisk marknadsföring och kommunikation	50:44
SKF	Hållbarhet	56:24
SKF	Innovation	1:23:38
SKF	Tillverkning	51:21

Tabell 1: Sammanställning av de utförda intervjuerna.

2.3.2 Sekundärdata

Den data som inte rapporteras eller observeras i första hand av den undersökande parten kallas för sekundärdata (Patel & Davidsson, 2011). Undersökningens sekundära källor består av offentlig samlad data och vetenskaplig litteratur.

2.3.2.1 Offentlig data

Offentlig tillgänglig data har samlats in från SKFs årsredovisning, företagets hemsidor samt övriga hemsidor för att kunna skapa en bättre bakgrund och förståelse för fallstudien.

2.3.2.2 Vetenskaplig litteratur

Vetenskapliga artiklar och böcker utgör uppsatsens teoretiska referensram. Primär insamling av artiklar har gjorts via Göteborgs Universitetsbiblioteks hemsidas funktion *Supersök*. Via sökande av relevant litteratur har ett antal relevanta områden identifierats och nyckelord kopplade till dessa har används i informationssökningen för att kunna finna relevant litteratur. Genom de först identifierade artiklarna har sedan en granskning av dess referenslistor gjorts för att identifiera ytterligare intressant litteratur. Fokuset har varit att identifiera artiklar som är "peer reviewed", då dessa är granskade av experter och därför håller en högre standard. Samtliga artiklar som använts i denna uppsats är "peer reviewed".

2.4 Etiska överväganden

Under undersökningens empiriinsamling har etiska hänsynstaganden och de fyra forskningsetiska reglerna om information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande tagits i beaktning för att undvika att involverade individer tar skada (Patel & Davidsson, 2011). Informationskravet har behandlats genom att respondenterna från både SKF och SKF RecondOil tydligt har informerats om undersökningens syfte samt om betydelsen av deras medverkan innan intervju. I mejlkorrespondens tydliggjordes det att intervjuerna hade ett forskningsenligt syfte och att empirin som samlats därigenom inte skulle användas till något annat än till undersökningen. På så vis behandlades nyttjandekravet. Samtliga respondenter medverkade frivilligt och innan intervjun fick de förfrågan om ljudupptagning under intervjun, vilket samtliga respondenter tillät. Respondenterna informerades i förväg om hur intervjun skulle gå till, i enlighet med principen om information och samtycke (Bell, Bryman, Harley & Harley, 2019). Intervjufrågorna skickades till respondenterna minst 24 timmar innan intervjun för att låta respondenten förbereda sig och samtycka om sin medverkan. Därigenom behandlades samtyckeskravet. För att säkerställa konfidentialiteten har samtliga respondenters identiteter och personuppgifter anonymiserats i undersökningen, vilket även förklarades innan intervjun ägde rum. Särskild stor hänsyn har tagits till konfidentialitetskravet för att värna om de medverkandes integritet, eftersom undersökningen baseras på intervjuer från ett färre antal individer som skulle kunna vara lätta att identifiera. Till undersökningen har endast den information om respondenterna som fyller syfte i analysen tagits i beaktning, såsom respondenternas roll i företaget. Detta då denna information bidrar med en förståelse för vilka perspektiv som studien omfattar. I uppsatsens empiri- och diskussionskapitel har respondenternas uttalanden hållits anonyma och endast refererats till som ett uttalande från en respondent från det företaget som denne representerar.

3. Teoretisk referensram

Detta kapitel förklarar begreppen affärsmodeller och dominanta logiker, som kommer att utgöra basen för analysen av insamlad empiri. Affärsmodeller förklaras ur olika teories perspektiv och sedan tas två av de två specifika sorters affärsmodellerna cirkulär affärsmodellen och PSS-affärsmodellen upp. Dominant logik som koncept förklaras först, för att vidare introducera olika typer av dominanta logiker. Dessa är S-D- och G-D-logik för värdeskapande och ED-logik, Sustainable value creation och Sustainable business thinking, som är logiker för hållbarhet. Kapitlet avslutas med en genomgång av hur dessa teorier hör ihop.

3.1 Affärsmodeller

Det finns många olika tolkningar på hur en affärsmodell är utformad (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Tikkanen m.fl., 2005), men ett väletablerat antagande är att den består av de tre delarna värdeerbjudande, värdeskapande och fångande av värde (Richardson, 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010). Affärsmodellen kan förklaras som ett konceptuellt verktyg och innefattar de intäkter och kostnader som ett företag genererar genom att skapa och leverera värde till sina kunder (Teece, 2010) och affärsmodellen kan därmed ses som ett koncept för värdeskapandeprocessen (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Richardson, 2008). Affärsmodellen kan även anses finnas till som en formulering och visualisering av företagets strategi (Richardsson, 2008). Strategi involverar här ett långsiktigt engagemang inom organisationen som syftar till att skapa en samsyn och en gemensam känsla för företagets riktning (Tikkanen m.fl., 2005). Verkliga företag är organiserade och betar sig på väldigt olika sätt. (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Detta gör att samma typ av beskrivning av en affärsmodell inte fungerar på alla företag. Fastän det finns många olikheter mellan företag, finns det även vissa likheter som gör att kategoriseringen av företag in i affärsmodeller ändå är relevant. Affärsmodellen som beskrivningsverktyg kan uppfylla flera olika roller för företaget och dess ledare för att skapa förståelse för hur företaget fungerar (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Exempelvis kan affärsmodellen bidra med en generell förklaring om hur företaget skapar och fördelar värde. Det är därför en fördel att kunna använda flera olika typer av beskrivningar samtidigt för att skapa en helhetsförståelse för olika typer av värdeskapande (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

En affärsmodell kan sägas bestå av både kognitiva och materiella aspekter (Tikkanen m.fl., 2005). De kognitiva aspekterna baseras på gemensamma tankesätt eller värderingar inom företaget. Den kognitiva delen av en affärsmodell kan då sägas utgöra en karta av meningsstrukturer för förståelse av kopplingen mellan affärsmodellens olika komponenter (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Tikkanen m.fl., 2005). Dessa meningsstrukturer påverkar ledares beslut och handlande, vilket är kopplat till hur affärsmodellen uppfattas av företagets anställda. Ett företags samlade värderingar påverkar anställdas uppfattning och personliga värderingar om hur affärsmodellen är kopplad till specifika handlingar inom företaget. Vidare kan de kognitiva aspekterna begränsa företaget på olika sätt och påverkar bland annat valet av passande affärsmodell (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Hur affärsmodellen utformas beror därmed på hur de materiella aspekterna av affärsmodellen interagerar med ledarnas värderingar. Affärsmodellens materiella aspekter är kopplat till företagets struktur för värdeskapande

(Chesbrough & Rosenbloom, 2002) och skulle till exempel kunna vara företagets nätverk, företagsprocesser och resurser samt företagets finansiella struktur (Tikkanen m.fl., 2005). För värdeskapande är relationer med andra parter av stor vikt, exempelvis då kunder direkt är kopplade till värdeskapande och leverantörer är den del i värdekedjan för värdeskapande (Tikkanen m.fl., 2005). Det räcker inte att bara skapa värde för kunden, utan det måste finnas en struktur för hur värde skapas även för andra intressenter i värdenätverket (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

3.1.1 Cirkulär affärsmodell

En traditionell affärsmodell refereras ofta till som en linjär affärsmodell (Bocken m.fl., 2016). Denna typ av affärsmodell innebär värdeskapande i linjära värdekedjor, där produkten blir till avfall i slutet av dess livslängd (Nußholz, 2018; Bocken m.fl., 2016). En cirkulär affärsmodell skiljer sig från denna affärsmodell då den bygger på värdeskapande genom omarbetning och återvinning, vilket leder till cirkulära resursflöden (Bocken m.fl., 2016; Guldmann & Huulgaard, 2020). Cirkulärt värdeskapande handlar även om att skapa värde genom att samarbeta med externa parter (Bocken m.fl., 2014) och för att vara hållbar och konkurrenskraftig över tid, behöver värdeskapande inkludera både socialt, miljömässigt och ekonomiskt värde (Hart, 1995; Bocken m.fl., 2014). Det finns olika varianter av en cirkulär affärsmodell och tre av dessa är *Access and performance*, *Encourage sufficiency* och *Extending resource value*. Värdeerbjudandet i *Access and performance* handlar om att uppfylla kunders behov genom att erbjuda en tjänst baserad på en fysisk produkt istället för att sälja produkten i sig (Bocken m.fl., 2016). Detta leder till minskad miljöpåverkan, då färre produkter konsumeras. Värdeskapande sker genom det cirkulära flödet, i varje enhet använd tjänst. Vidare bidrar modellen med kostnadsbesparingar för företaget då samma produkt kan användas återigen för att sälja tjänster. I varianten *Encourage sufficiency* minskas konsumtionsbehovet genom att skapa långsiktiga produkter som kan uppgraderas eller repareras (Bocken m.fl., 2016). Värdeskapande handlar om att sälja färre och högkvalitativa produkter genom att erbjuda en hög servicenivå. I varianten *Extending resource value* skapas nya värden genom insamling av avfall och genom att göra om det till resurser i produktionen (Bocken m.fl., 2016).

3.1.2 PSS-affärsmodell

En *product service system*-affärsmodell (PSS-affärsmodell) är en affärsmodell som innehåller både en fysisk produkt och tjänster (Tukker, Hines & Marin, 2004). Det finns flera olika

kombinationer av produkter och tjänster som leder till olika varianter av PSS-affärsmodeller. Två av dessa är *Pay per service unit* och *Functional result*. Affärsmodellen *Pay per service unit* handlar om att kunden köper en tjänst kopplad till produkten istället för att köpa den fysiska produkten (Tukker m.fl., 2004). Värdeskapande för kunden innebär att säljaren behåller ansvaret och underhåll av produkten. Genom detta skapas också värden för säljaren, bland annat genom förbättrad kundlojalitet. Faktumet att säljaren är ansvarig för produktens kostnader under hela livscykeln skapar ett incitament för säljare att ständigt effektivisera resursanvändande och minimera sin miljöpåverkan. Affärsmodellen *Functional result* handlar om att säljaren lovar att leverera ett visst resultat för kunden (Tukker m.fl., 2004). Resultatet av affären kan upplevas abstrakt eller subjektivt, vilket gör det viktigt att i förväg komma överens med kunden om hur detta resultat ska mätas för att undvika konflikter.

3.2 Affärsmodellinnovation

Innovation av affärsmodellen är av stor vikt för att möjliggöra förändringar och försäkra långsiktig överlevnad av företaget (Nußholz, 2018). Affärsmodellinnovationen kan även fungera som ett verktyg i skapandet av nya värden i verksamheten (Yang m.fl., 2017) samt leverera nya värden till kunder (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). När ett mer holistiskt och hållbart perspektiv appliceras på företagets utvecklande av värdeskapande kan processen benämnas som *hållbar affärsmodellinnovation* (Geissdoerfer m.fl., 2018). Affärsmodellinnovation handlar inte bara om att förändra affärsmodellens materiella aspekter, utan lika mycket att ändra de kognitiva aspekterna (Chesbrough, 2010). Ett starkt ledarskap är viktigt när en affärsmodell ska förändras (Chesbrough, 2010), eftersom ledares beslut kan påverka strukturen av affärsmodellen (Tikkanen m.fl., 2005). Affärsmodellinnovation kan därmed både begränsas och stödjas av ledares värderingar och tanke sätt (Tikkanen m.fl., 2005). Således är det en fördel att ha en stark organisationskultur i företaget från vilken ledaren kan finna stöd i och navigera utifrån (Chesbrough, 2010).

3.3 Dominant logik

Ett företags handlande, strategi och tillvägagångssätt bottnar ofta i den generella uppfattning som företaget har om sig själv och sin omgivning (Prahalad & Bettis, 1986). Företagets världsbild är kopplat till dess dominanta logik, vilken utgör ett tanke sätt inom organisationen och kan förklara motivationen bakom företagets gemensamma handlande. Ett företags handlande kommer att falla inom de ramar som logiken sätter upp. Ett företags dominanta logik påverkar företagets så

kallade *Sensemaking* (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). *Sensemaking* handlar om att genom kommunikation tolka och skapa betydelse för att skapa en verklighetsuppfattning (Brown, Colville & Pye, 2015). Detta leder till skapandet av kontexter såsom situationer, organisationer och miljöer (Weick & Sutcliffe, 2005). Värderingar och tankesätt är en drivkraft för handlade inom företaget (Keeney, 1996) och dessa påverkas av den dominanta logiken (Montabon m.fl., 2016; Tikkanen m.fl., 2005). För att agera på ett sätt som är i linje med företagets mål behöver beslutsfattande vara förankrat i värderingar (Keeney, 1996). Vidare är organisationskultur starkt kopplat till ett företags system av värderingar (Tikkanen m.fl., 2005). I en företagskoncern kan det finnas en eller flera dominanta logiker (Prahalad & Bettis, 1986).

3.3.1 S-D- och G-D-logik

Den tjänsteorienterade S-D-logiken ställs ofta mot den produktorienterade G-D-logiken (Lusch m.fl., 2007; Vargo m.fl., 2008; Grönroos & Voima, 2012). Logikerna utgör företagets samlade synsätt på värdeskapande och hur detta sätts i relation till olika intressenter. En G-D-logik handlar om att sälja produkter och tjänster genom att addera värde och företaget är ensamt ansvarigt för värdeskapande för kunden (Lusch m.fl., 2007). S-D-logiken handlar däremot om att förstå hur individer och organisationer tillsammans i nätverk skapar värde för varandra (Lusch m.fl., 2007; Vargo m.fl., 2008). Genom att företag fullt förbinder sig till att samarbeta med kunder, partners och anställda blir ömsesidigt samskapande av värde möjligt. Det finns en betydande skillnad i hur företagets resurser ses inom S-D-logik och G-D-logik (Lusch m.fl., 2007). Inom S-D-logiken ses företagets resurser och externa omvärld som aktiva parter inom värdeskapandet, vilket de inte gör inom G-D-logiken. I S-D-logiken blir tjänster överordnat produkter, eftersom produkter används för att skapa tjänster. I S-D-logiken behöver alla intressenter tas i beaktning, vilket sätter press på ledare (Lusch m.fl., 2007). För att gå mot en S-D-logik behöver företaget en organisationskultur och en ledarskapsstil som ser anställda och övriga intressenter som en aktiv resurs i värdeskapandet. Ledarskapet i en G-D-logik uppbyggt på ett mer tvingande sätt och information delas asymmetriskt inom företaget, vilket kan skapa problem. Genom en öppen kommunikation blir informationsdelning symmetrisk i S-D-logiken och tillförlitlighet utvecklas i organisationen. I denna typ av arbetsmiljö kan anställda hitta nya innovativa sätt att bidra och skapa värde på. Inom S-D-logiken behöver ledare förstå att värdeskapande sker för både kunder och företaget i en samarbetsprocess med alla intressenter (Lusch m.fl., 2007).

3.3.2 ED-logik

Tidigare forskning och logik inom hållbarhet kopplat till värdekedjor har ofta placerat ekonomiska värden framför sociala och miljömässiga värden (Montabon m.fl., 2016; Tate & Bals, 2016). Dessa tre element, som tillsammans utgör *Triple bottom line* (Elkington 1998 se Montabon m.fl., 2016 sida 13), ska i teorin behandlas likvärdigt, men i praktiken värderas de ofta annorlunda (Montabon m.fl., 2016). En logik som prioriterar den ekonomiska aspekten före samhället och miljön leder till en mindre hållbar värdekedja och behöver därför förändras. ED-logik innefattar ett tankesätt som skiljer sig från tidigare logik om hållbarhet, då fokuset handlar om att skapa hållbara värdekedjor genom klara prioriteringar av de tre elementen i *Triple bottom line*. Ekonomiska och sociala problem är sammanlänkade med miljöproblem och dessa kan därför inte separeras, men det finns situationer där prioritering är nödvändig (Montabon m.fl., 2016). I dessa situationer måste miljön prioriteras först, därefter samhället och till sist ekonomin. Detta då både sociala och ekonomiska system är beroende av miljön för att fungera. Vidare kan ekonomiska system anses finnas till för att bidra till högre livskvalitet för bland annat företagets anställda och därmed hamnar den sociala aspekten före den ekonomiska i prioriteringsordningen. Då både miljö och samhälle kommer före ekonomiska aspekter, måste skyddandet av miljön och samhället ses som faktiska mål av företaget. Om de ekonomiska vinsterna som företaget genererar resulterar i skada för miljö och samhälle, kan de inte anses vara hållbara (Montabon m.fl., 2016). ED-logiken har ett fokus på hur företag i en hållbar värdekedja skapar värde i ett större nätverk med fler intressenter, utan att skada sin omgivning (Montabon m.fl., 2016). Värdekedjan behöver fungera på ett hållbart sätt och företagets processer behöver därmed anpassas. Fokuset måste dessutom skifta från kortsiktig ekonomisk vinst till en långsiktigt och holistisk vinstgenerering (Montabon m.fl., 2016).

Prioriteringsordningen som ED-logiken förespråkar kommer att leda till en ny hållbarhetskognition hos ledare och påverka normer och värderingar inom företaget (Montabon m.fl., 2016). Ledare som följer ED-logik anser att ekonomisk vinst endast kan vara hållbar om den sker på ett sätt som skyddar samhället och miljön ur ett långsiktigt perspektiv (Montabon m.fl., 2016). ED-logiken får därmed ledare att agera proaktivt istället för att försöka rätta till skador i efterhand (Aragon-Correa, 1998; Montabon m.fl., 2016). Med Jämfört med tidigare hållbarhetslogiker är ED-logikens fokus hållbarheten i hela värdekedjan och exempelvis övervägs företagets leverantörer och deras påverkan på samhället och miljön (Montabon m.fl., 2016).

3.3.3 Sustainable value creation

Sustainable value creation är en strategisk logik för hållbarhet inom värdeskapande (Hart m.fl., 2003). Företags framtida överlevnad bygger på inkorporering av elementen i *Triple bottom line* (Elkington 1998 se Montabon m.fl, 2016 sida 13) i värdeskapandet - att endast skapa ett ekonomiskt värde kommer inte att vara tillräckligt. Vidare behöver värdeskapande ske för flera intressenter. För att skapa ett hållbart värde behöver företaget förstå att en hållbar verksamhet innebär att företaget hanterat flertalet miljömässiga och sociala problem (Hart m.fl., 2003). Genom att hantera hållbarhetsutmaningar kan företaget både bidra till en mer hållbar värld samtidigt som hållbart värde skapas för företaget.

3.3.4 Sustainable business thinking

För att företag ska kunna verka på ett hållbart sätt krävs ett systematiskt tillvägagångssätt som inkluderar *Triple bottom line* (Elkington 1998 se Montabon m.fl, 2016 sida 13) och lägger grunden för hållbarhetstänk inom organisationen (Bocken m.fl., 2015). Företaget behöver utveckla ett så kallat *Sustainable business thinking* - ett holistiskt tankesätt där ekologiska, sociala och ekonomiska aspekter sammanförs, vilket balanserar värdeskapandet för alla intressenter genom hela värdekedjan. Det krävs tydliga strukturer för värdeskapande som tar hänsyn till både miljön och samhället för att företaget ska kunna ställa om till en mer hållbar verksamhet. En sådan stöttande struktur är affärsmodellen och affärsmodellinnovation, eftersom de bland annat kartlägger syftet med verksamheten och tillåter identifiering av möjligheter för värdeskapande. Det ramverk som affärsmodellen utgör skapar således en struktur för hållbart tänkande i företaget. *Sustainable business thinking* måste främjas i organisationen för att ett företag ska kunna nå ett brett värdeskapande för ett flertal intressenter (Bocken m.fl., 2015). Hållbarhetstänk måste bli en naturlig del i alla företagets aktiviteter och djupt integreras i sättet som företaget gör affärer på.

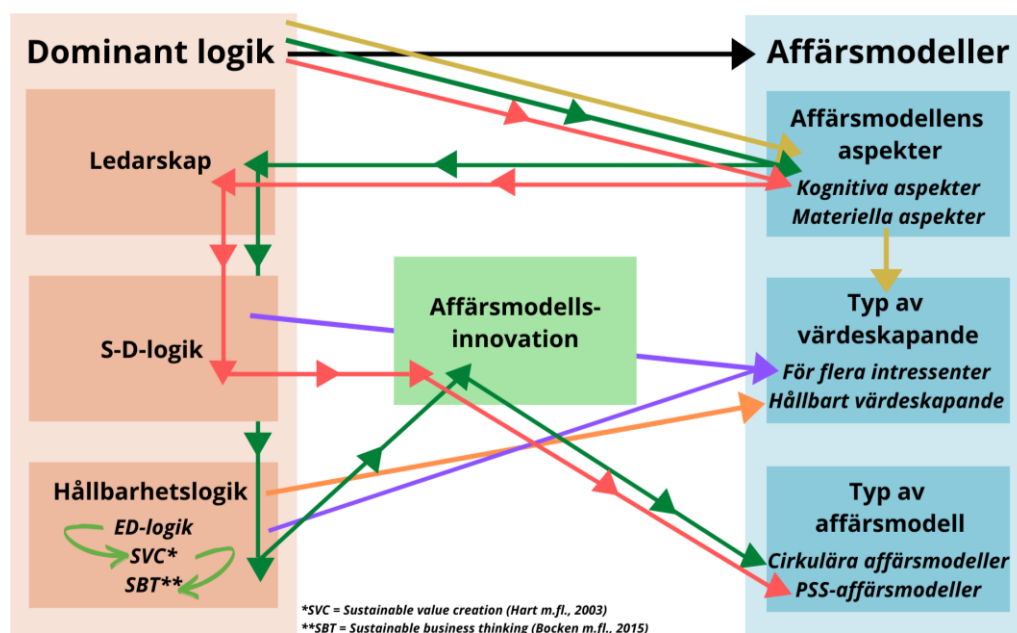
3.8 Teoretisk genomgång

Dominant logik och affärsmodeller kan kopplas ihop då den dominanta logiken påverkar företagets gemensamma värderingar och tankesätt, vilka utgör de kognitiva aspekterna av affärsmodellen. Företagets gemensamma värderingar och tankesätt byggs i sin tur upp av de samlade värderingarna som individerna i företaget har. Konceptet *Sensemaking* handlar om hur individer och organisationen skapar förståelse och kontexter av upplevelser, vilket kan översättas till hur företagets gemensamma tankesätt och värderingssystem skapas. En affärsmodell kan

vidare kopplas till ett företags strategiska avsikt, vilken ämnar att skapa den samsyn i företaget som den dominanta logiken utgör. Ledare i företag har ett betydande inflytande på affärsmodellens utformning och den riktning som affärsmodellsinnovationen kommer att ta. För att nå företagets mål krävs det att ledares beslut är förankrat i värderingar som är i enlighet med dessa mål. Olika logiker förklarar ledarskap på olika sätt, vilket tyder på att den dominanta logiken styr företagets ledarskapsstil. Därmed sätter den dominanta logiken även ramarna för företagets affärsmodellsinnovation samt avgör hur denna kommer arta sig. Exempelvis kan hållbarhetsorienterade logiker såsom *Sustainable business thinking* leda företagets affärsmodellsinnovation i en hållbar riktning. Den rådande dominanta logiken i företaget har därför tillsammans med ledarens hållbarhetstänk avgörande roll för företagets hållbara affärsmodellsinnovation.

De materiella och kognitiva aspekterna av affärsmodellen hör ihop i och med att de kognitiva aspekterna påverkar de materiella aspekternas utformning. Företagets förståelse av affärsmodeller beror på de kognitiva aspekter som den dominanta logiker medför, vilket innebär att flertalet tolkningar av affärsmodeller kan existera samtidigt i företaget. På så sätt kan olika logiker förklaras ligga till grund för olika affärsmodeller. ED-logik, *Sustainable value creation* och *Sustainable business thinking* handlar alla om att inkludera miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter till det hållbara värdeskapandet som cirkulära affärsmodeller bygger på. S-D-logik, ED-logik, *Sustainable value creation* och *Sustainable business thinking* har alla gemensamt att de handlar om värdeskapande i värdekedjor med olika intressenter. Detta synsätt på affärsmodeller bekräfts även av teorierna om affärsmodeller av Tikkanen m.fl. (2005) samt av Chesbrough och Rosenbloom (2002). Både cirkulära affärsmodeller och PSS-affärsmodeller karakteriseras av denna typ av gemensamma värdeskapande. G-D-logiken handlar om att sälja produkter genom värdeadderande med fokus på företaget som ensam värdeskapare och skulle därmed kunna sägas inneha ett linjärt tänkande, vilket kan bidra till en linjär affärsmodell. S-D-logiken baseras på värdeskapande genom tjänster, vilket är grunden för en PSS-modell och även för den cirkulära affärsmodellen *Access and performance*. Den dominanta logiken i ett företag kan således förklaras vara avgörande för företagets syn på värdeskapande. ED-logik, *Sustainable value creation* och *Sustainable business thinking* är alla logiker med ett hållbarhetsfokus. Dessa kan förklaras hänga samman genom att ED-logiken klargör hur värdeskapandet inom *Sustainable value creation* görs hållbart när prioriteringar krävs och *Sustainable business thinking* säkerställer att detta värdeskapande inkluderar flera parter. Alla dessa hållbarhetslogiker gör det möjligt för företaget att skapa värde på ett hållbart sätt. Hållbarhetslogikerna tillsammans med S-D-logiken

och dess betoning på gemensamt värdeskapande, kan bidra till ett hållbart och mer cirkulärt tankesätt inom organisationen. Ett sådant tankesätt tillåter ett övergripande *Sustainable business thinking*, vilket i sin tur får hållbarhet att genomsyra allt företaget gör.



Figur 1: Figuren utgör en översikt av hur teorier om dominant logik hör samman med teorier om affärsmoeller. Varje färg på pilen symboliserar en kombination av de teoretiska begreppen. De löpande pilarna visar på ett oavslutat samband. Den gröna pilen visar sambandet: Dominant logik, vilket hör samman med kognitiva aspekter, vilket hör samman med ledarskap, som kan vara orienterat utefter en hållbarhetslogik. Denna logik styr affärsmoellsinnovationen som till sist leder till att företaget väljer en cirkulär affärsmoell. Den röda pilen visar sambandet: Dominant logik, vilket hör samman med kognitiva aspekter, vilket hör samman med ledarskap, som kan vara orienterat utefter en SD-logik. Denna logik styr affärsmoellsinnovationen som till sist leder till att företaget väljer en PSS-affärsmoell.

4. Analys och diskussion

Undersökningens resultat framställs tillsammans med en analys och diskussion i detta kapitel. De teman som lagt grund för intervjuguiden - Affärsmoell och värdeskapande, Värderingar och tankesätt, Hållbarhet och Förvärv - har använts för att strukturera analysen. I respektive underkapitel görs kopplingar mellan empirin och uppsatsens teoretiska referensram.

4.1 Affärsmodell och värdeskapande

4.1.1 Affärsmodeller

SKF RecondOils affärsmodell handlar om en hållbar användning av industriolja. Respondenterna beskriver affärsmodellen som en hållbar affärsmodell, eftersom oljan inte säljs transaktionellt. När en av respondenterna från SKF RecondOil tillfrågades om företagets affärsmodell nämnde denne: *“Den är högst hållbar med tanke på att vi erbjuder våra kunder att aldrig mer behöva köpa ny olja. De ska kunna använda sin resurs på ett väldigt energieffektivt och hållbart cirkulärt sätt.”*. Därmed beskrivs affärsmodellerna i enlighet med teorin om cirkulära affärsmodeller. SKF RecondOils affärsmodell passar in med samtliga av de tre nämnda varianterna: *Access and performance*, *Encourage sufficiency* och *Extending resource value* (Bocken m.fl., 2016). Affärsmodellen passar direkt in på *Access and performance* (Bocken m.fl., 2016), eftersom det är en affärsmodell som är baserad på att sälja tjänsten smörjning istället för produkten industriolja. Vidare uppfyller den även *Encourage sufficiency* (Bocken m.fl., 2016) då SKF RecondOil försöker minska oljeförbrukning genom den tjänstebaserade affärsmodellen. Enligt teorin krävs en hög nivå av service för att uppmuntra minskad konsumtion, vilket styrks i ett uttalande från en respondent från SKF RecondOil: *“...det handlar om att istället för att kunder ska köpa sin tunna smörjolja och använda den och sen slänga den och köpa ny, så vill vi ta över hela oljehantering för kunderna. Kunderna ska inte behöva bry sig om vilka filter och när oljebyte behöver ske...”*. Affärsmodellen uppfyller därmed även *Extending resource value* (Bocken m.fl., 2016), eftersom industrioljan istället för att bli till avfall renas för att bli en resurs som återigen kan användas i SKF eller kunders verksamhet. Då SKF RecondOil med sin affärsmodell ämnar att ta över oljehantering och smörjning, i en partnerorienterad konstellation med kunden finns även likheter med båda modellerna *Pay per use* och *Functional result*, vilka presenteras i teorin om PSS-affärsmodellen (Tukker m.fl., 2004). Respondenterna berättar att kostnadsmodellen ska vara avgiftsbaserad där betalning bestäms i en överenskommelse med kund. En respondent förklarar kostnadsmodellen som: *“Vi kommer överens med en kund om hur vi ska ta betalt - det kan vara per liter, per tillverkningston, baserat på en fast månadsavgift eller för ett viss prestandamått.”*. I en *Pay per use*-modell tar säljaren löpande betalt för att ta över många aktiviteter för kunden (Tukker m.fl., 2004), vilket SKF RecondOil avser att göra. Modellen *Functional result* handlar om att komma överens med kunden om betalning och erbjuda en lösning (Tukker m.fl., 2004), vilket affärsmodellen beskrivs innefatta. En av respondenterna från SKF RecondOils uttalande befäster tydligt detta: *“Vi har en affärsmodell där vi tar betalt*

frekvent, så man kan tänka sig att vi också har ett ansvar att varje månad också bidra med det senaste.”.

Samtliga respondenter beskriver att SKFs affärsidé var hållbar redan när bolaget startades i början av 1900-talet, eftersom den redan då handlade om att minimera kundens energiåtgång genom smidiga och friktionsfria rullningslager. SKF har två affärsmodeller. Den ena handlar om att sälja produkter. Den andra kallas för *“Rotating Equipment Performance”* (förkortas av SKF som REP) och handlar om att sälja en tjänstebaserad lösning. Respondenterna förklarar att kunden i REP-affärsmodellen köper funktionen av ett fungerande lager och inte lagret i sig. Vidare innebär affärsmodellen att SKF tar på sig ansvaret att hantera lagrets smörjningsprocess samt att se till att underhåll och omarbetning sker i takt med att det slits ut. Målet är att få kundens maskiner att bli mer energi- och resurssnåla än tidigare. En respondent från SKF uttrycker följande gällande SKFs verksamhet: *“Vi har det som vi kallar för ‘remanufacturing’, [som innebär att] man slipper tillverka ett helt nytt lager - för då [vid tillverkning av nya lager] går det åt otroliga mängder koldioxid när man ska producera stål. Vi [vid remanufacturing] använder det gamla stålet och lagar lagret.”.* Detta är i linje med de cirkulära affärsmodeller som presenteras av Bocken m.fl. (2016) och främst med två av de omnämnda varianterna (Bocken m.fl., 2016). En av respondenterna från SKF trycker på SKFs vision om att erbjuda tillförlitlig rotation istället för produkten rullningslager: *“Lagret är egentligen underordnat. Vi levererar tillförlitlig drift. Vi säkerställer att kundens applikation fungerar problemfritt.”.* Detta stämmer överens med varianten *Access and performance*, då det handlar om att sälja en tjänstebaserad lösning (Bocken m.fl., 2016). En annan respondent från SKF menar: *“Ett bolag som säljer grejer /.../ har alltid ett intresse av att sälja mer. Ett bolag som är intresserat av att få det att fungera hos kunden, är inte intresserad av att sälja mer. De är egentligen intresserade av att sälja mindre.”.* Då SKF ämnar att minska konsumtion genom långsiktiga produkter som kan repareras, stämmer deras affärsmodeller överens med varianten *Encourage sufficiency* (Bocken m.fl., 2016). Den produktbaserade affärsmodellen beskrivs av respondenterna från SKF handla om att sälja produkter där betalning sker per såld produkt, vilket gör att den skiljer sig från PSS-affärsmodellerna (Tukker m.fl., 2004). Affärsmodellen REP beskrivs vidare som resultatdriven och partnerskapsorienterad, där betalning sker löpande med ett pris som SKF och kunden kommer överens om. En respondent från SKF förklarar: *“Där går man in med ett partnerskap med en kund. Kunden köper egentligen att något ska fungera.”.* Den prestandabaserade affärsmodellen REP kan därmed direkt kopplas till teorin om PSS-affärsmodeller (Tukker m.fl., 2004). Ordet *performance* är något som nämns av samtliga respondenter från SKF samt att det

handlar om att skapa en lösning för kunden. Därmed stämmer affärsmodellen överens med PSS-affärsmodellsteorin och varianten *Functional result* (Tukker m.fl., 2004). En respondent från SKF menar även att REP-affärsmodellen stöttar produktutveckling för hållbara lösningar, vilket är ett karaktärsdrag hos varianten *Functional result* (Tukker m.fl., 2004).

Utformningen av SKF och SKF RecondOils affärsmodeller skiljer sig åt, men samtliga respondenter från båda bolag ser affärsmodellen som ett verktyg för att skapa värde för intressenter, i enlighet med Osterwalder och Pigneur (2010), Teece (2010) och Richardson, (2008). Respektive bolags affärsmodells utformning har flera likheter, då både SKF och SKF RecondOils affärsmodeller har drag från cirkulära affärsmodeller och PSS-affärsmodeller. En skillnad är att SKF RecondOils affärsmodell tydligt uppfyller alla tre varianter av cirkulära affärsmodeller (Bocken m.fl., 2016) medan SKFs affärsmodeller uppfyller de cirkulära affärsmodellsvanternas *Access and performance* och *Encourage sufficiency* (Bocken m.fl., 2016) och inte fullt ut *Extending resource value* när det gäller oljeanvändning. En skillnad mellan bolagens affärer även att SKF RecondOils affärsmodell endast bygger på att sälja tjänster, medan SKFs har affärsmodeller som bygger på både transaktionell försäljning av produkter samt tjänstebaserade lösningar. Vidare är SKFs affärsmodell REP en mer renodlad *Functional result*-variant (Tukker m.fl., 2004), medan SKF RecondOils affärsmodell har drag från båda varianterna *Pay per use* och *Functional result* (Tukker m.fl., 2004).

4.1.2 Värdeskapande

SKF RecondOils värdeskapande beskrivs av samtliga respondenterna ske för flera intressenter och respondenterna är eniga om att företagets värdeskapande finns i flera dimensioner. Den miljömässiga aspekten i värdeskapandet handlar om minskade koldioxidutsläpp. En annan dimension är den ekonomiska, vilken syftar till de ekonomiska besparingar som görs när oljan kan återanvändas och ny olja inte behöver införskaffas. Prestanda utgör ytterligare en dimension, eftersom den rena oljan gör så att maskiner går bättre och får en högre effektivitet.

En respondent från SKF RecondOil nämner följande gällande hur värdeskapande sker: "*Vi skapar värde för våra [SKFs] egna fabriker och våra kunder. Inte bara genom minskad användning av resurser, men även att de kan få en högre 'output' och kvalitet i sin produktion.*". En annan respondent från SKF RecondOil tillägger: "*Vi skapar värde för oss själva, som företag. Vi skapar värde för våra kunder och vi skapar värden för världen, jorden, miljön och människorna i den.*". Då samtliga respondenter från SKF RecondOil trycker på att värdeskapande sker med fler intressenter styrker detta att värdeskapande är i linje med

värdeskapandet i både cirkulära affärsmodeller (Bocken m.fl., 2014) och PSS-affärsmodeller. (Tukker m.fl, 2004). Det överensstämmer även med beskrivningarna som Chesbrough (2010) och Tikkanen m.fl. (2005) ger av affärsmodeller. Vidare har de dimensioner för värdeskapande som beskrivs av SKF RecondOils respondenter både karaktärsdrag från cirkulära affärsmodeller och PSS-affärsmodeller. Värdeskapande inom SKF RecondOil ämnar att ske hållbart genom återvinning och återanvändning av oljan, vilket är helt i linje med värdeskapandet inom teorin om cirkulära affärsmodeller (Bocken m.fl., 2016; Bocken m.fl., 2014; Guldmann & Huulgaard, 2020). Vidare är värdeskapandet baserat på prestanda och en tjänstebaserad lösning, vilket även överensstämmer värdeskapandet som finns hos PSS-affärsmodeller (Tukker m.fl, 2004).

SKFs värdeskapande beskrivs av en av respondenterna från SKF i fem fokusområden: *Digital sales, new business models, innovation, world class manufacturing* och *future workforce*. Dessa beskrivs tillsammans utgöra nyckeln för uppfyllandet av SKFs ambition om att erbjuda företagets kunder tillförlitlig rotation samtidigt som de minskar sin energiåtgång, miljöpåverkan och får ta del av en cirkulär ekonomi. Eftersom SKF vill erbjuda tjänsten tillförlitlig rotation är värdeskapandet i enlighet med PSS-affärsmodellen (Tukker m.fl., 2004). I och med att respondenterna uttalar att de strävar efter en minskad miljöpåverkan och cirkularitet, kan värdeskapandet även kopplas till cirkulära affärsmodeller (Bocken m.fl, 2016). Samtliga Respondenter från SKF förklarar att värdeskapande sker för flera intressenter och nämner *SKF Care*. En respondent förklarar *SKF Care* som: *“Om man går tillbaka till SKF Care så är det fyra ‘stakeholder’ som vi ska skapa värde för. Det är samhället, våra ägare, våra anställda och våra kunder.”*. Eftersom värdeskapande förklaras ske för flera intressenter innebär det att värdeskapandet är i linje med cirkulära affärsmodeller (Bocken m.fl., 2016) och PSS-affärsmodeller (Tukker m.fl., 2004). SKF ämnar att genom detta ramverk säkerställa att affären är hållbar, långsiktigt och lönsam. I *SKF Care* får miljömässiga värden ett stort fokus och det handlar om att säkerställa att SKF fortsätter minska sin belastning på miljön. Vidare beskrivs SKF behöva ta ett ansvar gentemot SKFs leverantörer för att säkerställa att även de jobbar mot hållbarhet. Det finns även ett fokus på sociala värden, såsom utvecklade av företagets anställda samt hänsynstagande till de samhällen där SKF verkar. Värdeskapandet sammanfattas behöva ske för alla intressenter utan att tära på naturens resurser. Då fokuset ligger på hållbart värdeskapande stämmer värdeskapandet överens med cirkulära affärsmodeller (Bocken m.fl., 2016). Även en respondent från SKF RecondOil nämner *SKF Care*: *“SKF har något som kallas för SKF Care och är som en grundprincip för företaget. Det handlar om att man ska bry sig om miljön, sina anställda, samhället och affären. Dessa är de fyra dimensionerna som genomsyrar allt som SKF*

gör, men även RecondOil.”. Av detta framgår det att *SKF Care* är viktigt för både SKF och SKF RecondOil och det tyder på att ramverket genomsyrar SKF-koncernen.

4.1.3 Affärsmodeller och dominant logik

Både SKF och SKF RecondOils affärsmodeller och värdeskapande kan förklaras genom olika typer av dominant logik. Vad det gäller SKF RecondOil kan hela affärsmodellen antas följa en S-D-logik (Lusch m.fl., 2007; Vargo m.fl., 2008; Grönroos & Voima, 2012), eftersom erbjudandet baseras på en tjänstefiering av industrioljan och värdeskapande sker för flera intressenter. SKFs olika affärsmodeller kan kopplas till olika typer av logiker. En respondent från SKF uttrycker: *“Ibland tar vi betalt för produkter, då har vi en affärsmodell som handlar om produkter. Ibland tar vi betalt för roterande prestation. I den sistnämnda knyter vi ihop våra intressen med kundens intressen.”*. Den produktbaserade affärsmodellen handlar enligt samtliga respondenter från SKF om att sälja en produkt transaktionellt, vilket antyder på att den genomsyras av en G-D-logik (Lusch m.fl., 2007). SKFs prestandabaserade REP-affärsmodell handlar enligt samma respondent om att skapa värde tillsammans med kunden genom att erbjuda en tjänstebaserad lösning. Denna affärsmodell kan därmed kopplas till S-D-logiken och dess samskapande av värde (Lusch m.fl., 2007). Detta styrks av ett uttalande av en respondent från SKF som beskriver värdeskapande med kunden på följande sätt: *“Vårt uppdrag här är att [genom att erbjuda tillförlitlig rotation] få maskinerna att gå bättre, vilket givetvis skapar ett värde för kunden. Och sedan delar man på värdet i någon form...”*. En annan respondent från SKF nämner följande: *“När man pratar om värdeskapande måste man förstå att det finns många intressenter i den här modellen...”*. Detta är i linje med S-D-logikens antagande om att företaget tillsammans med dess intressenter skapar värde genom samarbete med kunder, partners och anställda (Lusch m.fl., 2007; Vargo m.fl., 2008). Samtliga respondenter nämner även anställda som en viktig del av värdeskapandeprocessen, vilket stämmer överens med S-D-logiken syn på anställda som en aktiv part i värdeskapandet (Lusch m.fl., 2007; Vargo m.fl., 2008).

Eftersom samtliga respondenter från SKF och SKF RecondOil nämner värdeskapande för flera intressenter, innebär det att båda företagens värdeskapande även stämmer in med ED-logiken där företaget ses som en del av ett större värdenätverk (Montabon m.fl., 2016). Respondenterna menar även att SKFs affärsmodeller är uppbyggda kring hållbarhet, vilket gör att hållbarhet finns inkorporerat i organisationens värdeskapande. En respondent från SKF nämner följande gällande värdesamskapande och hållbarhet: *“Om man tittar på den affärsmodellen som vi flyttar emot med att vi skapar en gemensam nytta med kunden, så tycker jag att det [hållbarhet] ligger inbyggt*

väldigt naturligt. Vi vill få kunden att bli effektivare. Det lönar sig för SKF och det lönar sig för kunden.”. Från detta uttalande kan det konstateras att ett *Sustainable business thinking* (Bocken m.fl., 2015) finns djupt inbäddat i affärsmodellen som således kan antas bredda företagets värdeskapande. Respondenten kopplar därmed även ihop S-D-logiken i organisationen med hållbarhet. Enligt en av respondenterna från SKF pågår en förändring av logiken bakom värdeskapandeprocessen i företaget. Denna respondent uttrycker:

Vi försöker gå ifrån att ta betalt för något som skapar en konfliktsituation mellan oss och kunden. Priset som vi fakturerar för lagret vill kunden ska vara så lågt som möjligt, medan vi vill att det ska vara så högt som möjligt. Istället försöker vi gå emot en modell där vi ser till att vi inte utgår från lagret, utan vi utgår från 'performance' i din applikation. Låt oss sätta en gemensam 'baseline', låt oss förstå tillsammans hur mycket det kostar för dig att skapa ditt kundvärde, så hjälper vi dig att göra det mer effektivt. Då tar vi bort den här konflikten som finns mellan SKF's nytta och kundens nytta, så kan vi jobba mycket mer öppet och mer tillsammans att försöka göra det här på bästa sätt.

Enligt uttalande råder det ett skifte inom SKF från ett värdeskapande baserat på G-D-logiken (Lusch m.fl., 2007), mot ett värdeskapande mer baserat S-D-logik (Lusch m.fl., 2007). SKF har som avsikt att eliminera intressekonflikten mellan dem och kunden genom detta skifte. Uttalandet intygar att SKF har för avsikt att möta kunden i en överenskommelse för att således undvika en konfliktsituation, vilket anses viktigt för PSS-affärsmodeller (Tukker m.fl. 2004) och i teorin för S-D-logiken (Lusch m.fl., 2007). SKF RecondOils affärsmodell är endast kopplat till en S-D-logik (Lusch m.fl., 2007) och därmed kan inkorporering av SKF RecondOils erbjudande till SKFs affärsmodeller leda till ett större skifte mot S-D-logik (Lusch m.fl., 2007). Detta eftersom erbjudandet endast kommer att säljas avgiftsbaserat, vilket inte stöds av G-D-logiken (Lusch m.fl., 2007).

4.2 Värderingar och tankesätt

4.2.1 Gemensamma värderingar

Gemensamma värderingar och tankesätt mellan bolagen anses av samtliga respondenter från både SKF och SKF RecondOil vara mycket viktiga för både värdeskapande och hållbarhetsarbete i respektive bolag samt för koncernen i stort. Det råder en gemensam uppfattning mellan respondenterna att dessa gemensamma värderingar och tankesätt är det mest fundamentala och ett måste för att företagen ska kunna verka tillsammans på ett framgångsrikt sätt. En respondent från SKF RecondOil betonar: *“Det är väldigt viktigt [med gemensamma hållbarhetsvärderingar] då*

det är vår affärsidé, vår affärsidé är ju hållbarhet - vi har ingen annan affärsidé.” Det framgår av respondenter från både moder- och dotterbolag att företagen anser att det hade varit svårt att lyckas med förvärvet om inte företagen hade haft en gemensam värdegrund. En respondent från SKF RecondOil uttrycker: *“Det hade varit svårt att bli framgångsrika och ta det här till marknaden tillsammans med våra SKF-kollegor runt om i världen om vi inte kände att vi platsade rent kulturellt och värderingsmässigt i moderbolaget.”* På ett likartat sätt förklarar en av respondenterna från SKF vikten av att bolagen har samma tankesätt i verksamheten och om hållbarhet: *“Jag tror det är jätteviktigt att vi ser och tänker om detta [SKF och SKF RecondOils affär samt hållbarhet] på samma sätt. Om vi hade förvärvat RecondOil och sedan funderat på affärsmodellen och hur RecondOil passar in för SKF, då hade vi haft en utmaning.”* En av respondenterna från SKF RecondOil och en från SKF bekräftar dessutom att värdegrunden är gemensam i båda företagen. Enligt respondenten från SKF RecondOil märks gemensamheten i hållbarhetsvärderingarna tydligt och det är även en grund till SKFs förvärv av SKF RecondOil: *“...så det är oerhört viktigt att det [hållbarhetstänket] är delat - och det är det ju. Det är därför SKF har förvärvat det här. Det märker vi också, att det delas, både på ett personligt plan hos väldigt många anställda och även i olika ledningsstrukturer.”* Respondenten från SKF menar att inkorporeringen av SKF RecondOil i SKF har gått smidigt på grund av den delade värdegrunden: *“Nu tror jag vi hade lite tur med RecondOil, det fanns redan ganska mycket samma värdegrund i bolaget. Så det har inte varit en svår resa, snarare tvärtom.”* Vidare tillägger samma respondent: *“De flesta som har kommit in i SKF i samband med förvärvet känner en oerhörd gemenskap kopplad till värdegrunden.”* Av dessa uttalanden framgår det att SKF och SKF RecondOil delar uppfattningen av vad denna värderingsgrundade gemenskap innebär. Dessa uttalanden kan kopplas till Prahalad och Bettis (1986) teori om dominant logik, vilket är kopplat till företagets världsbild och gemensamma tankesätt i organisationen.

Utöver respondenternas hållning om den gemensamma värdegrunden, betonas det även av flera respondenter att SKF tillsammans med SKF RecondOil ska fungera som en enhet. En av respondenterna från SKF lyfter att detta synsätt är det som kommer att få SKF-koncernen att fungera på bästa sätt: *“Om det [SKF-koncernen] ska fungera i sin optimala form så måste vi se oss som ett SKF. Vi tänker alltid SKF först och de andra delarna sen.”* Två respondenter från respektive bolag är eniga om att intern kommunikation spelar en viktig roll för att åstadkomma detta synsätt inom företagen. En respondent från SKF menar att företaget har lyckats med att kommunicera att SKF RecondOil är en del av SKF-koncernens helhet: *“Vi jobbar kontinuerligt med att sprida budskapet att det här är inte SKF och RecondOil - det här är SKF RecondOil och*

det här är en gigantisk möjlighet för alla. Jag tror vi har lyckats med det faktiskt.”. Vidare resonerar en respondent från SKF RecondOil att kommunikation är viktigt för att skapa en känsla av gemenskap: *“Det finns två aspekter på den interna kommunikationen. Dels [internt] inom RecondOil-teamet, /.../ [och] att kommunikationen går bra mellan oss [hela SKF-koncernen] och att alla [hela SKF-koncernen] får ta del av uppdateringar och att vi har ett frekvent och bra flöde. En vi-känsla, liksom.*”. Samma respondent tillägger: *“...det handlar verkligen om att få många av SKF:arna runt om i världen - tusentals anställda på olika nivåer, i olika organisationer - att förstå vilka vi är, vad vi gör, vilket värde vi bidrar med och hur vi passar ihop med SKF.*”. Dessa uttalanden går att koppla till teorin om *Sensemaking* (Weick & Sutcliffe, 2005), då detta handlar om att skapa en gemensam förståelse och kontexter genom kommunikation. Företagens skapandet av en gemensam förståelse om att de tillsammans bildar en enhet handlar därmed om *Sensemaking* (Weick & Sutcliffe, 2005). Respondenterna från SKF RecondOil adderar en annan infallsvinkel på enhetssynen. Denne betonar vikten av att SKF RecondOil bevarar kärnan i sin identitet som ett litet startup samtidigt som de är en del av koncernen. En respondent från SKF RecondOil nämner: *“Vi försöker också hålla oss lite separata så att vi har vårt eget bolag, egna site:er för att behålla den här kulturen som är ganska annorlunda mot ett stort industribolag. Än så länge tycker jag att det går jättebra. Vi drar nytta av det bästa av båda världarna.*”. En annan respondent från SKF RecondOil menar att det troligtvis kommer ske en viss påverkan på SKF RecondOil från SKFs håll: *“Jag tror säkert att det kommer att ske en assimilering eller påverkan av RecondOils kultur och vi kommer att smittas av moderbolagets ‘corporate conduct’ och kultur.*”. Då vikten av gemensamhet betonas av respondenterna från båda företagen går det således att utläsa att SKF och SKF RecondOil strävar mot att uppnå gemensamma tankesätt och därmed gemensamma dominanta logiker (Prahalad & Bettis, 1986).

4.2.2 Ledarskap

Ledaren framställs av samtliga respondenter från SKF och SKF RecondOil ha en central roll i företagets förändringsarbete och i de anställdas tankesätt och värderingar kopplat till värdeskapande. Respondenter från båda företagen är eniga om att ledaren måste skapa förståelse för förändringen och visa vad som är värdeskapande. En av respondenterna från SKF uttrycker: *“Det är väldigt mycket att peka på vad som är värdeskapande, vad vi ser som värdeskapande och att se till att alla förstår varför det är värdeskapande.*”. Uttalandet kan tolkas vara i linje med Chesbroughs (2010) teori, då respondenten befäster att affärsmodellinnovation även handlar om de kognitiva aspekterna. Vidare tillägger samma respondent: *“Vår roll hamnar mycket mer om*

att få alla att förstå värderingarna, om vad som är värdeskapande”. En respondent från SKF RecondOil intygar betydelsen av ledarskap i skapandet av förståelse: *“Det är oerhört viktigt. Människor idag behöver förstå ‘varför’ innan man gör en stor förändring...”*. Ledarens roll som vägvisare för organisationen nämns också av respondenter från båda företagen. En respondent från SKF uttrycker: *“Ledaren måste visa och göra det väldigt tydligt vart man är på väg.”*. Detta överensstämmer med ett uttalande från en respondent från SKF RecondOil: *“En del är ju att leda själv och visa vägen.”*. Det kan konstateras att samtliga respondenter från båda företag svarar likartat om ledarskapets roll i kopplingen till värdeskapande. Därmed framgår det att SKF och SKF RecondOil delar uppfattningen om ledarskap. En respondent från SKF RecondOil tillägger dock att det är viktigt att våga satsa på förändring och vill uppmuntra SKF till att anamma detta mer i sin ledarskapsstil: *“Sedan handlar det om att resten av SKF ska våga att göra detta och ha det ledarskapet, och det tycker jag att de har till stor del.”*. Samtliga respondenter är eniga om att det finns stark koppling mellan organisationens värderingar och ledarskap samt att ledaren har en förmågan att påverka dessa, även vad gäller värderingar kopplat till hållbarhet. En av respondenterna från SKF menar att likhet i kultur mellan moder- och dotterbolag underlättar ledarskapet: *“Kultur är viktigt, man kan inte vara för olika. Då blir det svårt med ledarskap. Man måste känna i grund och botten att man är på väg någonstans tillsammans...”*. Detta uttalande överensstämmer med teorin från Chesbrough (2010) som betonar att ledaren navigerar utifrån organisationskultur samt med teorin om affärsmodeller från Tikkanen m.fl. (2005) som menar att organisationskultur kan påverka ledares beslut och handlingar. Vidare betonar uttalandet åter vikten av gemensamma värderingar och tankesätt och ledarens roll i strävan mot gemensamma dominant logik er (Prahalad & Bettis, 1986).

Även ledarskapet definieras likartat av respondenter från båda företagen. En respondent från SKF beskriver ledarskap i följande termer:

Jag tror enormt mycket på att ha rätt personer som jobbar för och med dig och låt dem utvecklas. /.../ Sedan tror jag också på att försöka ha tid att vara tillgänglig för frågor och att det är väldigt öppet. Jag tror det är viktigt att ha en platt kollegial nivå, det brukar aldrig vara något problem om vem som bestämmer i slutändan ändå. Även att vara inlyssnande och coachande, det tror jag är grejen. Man måste leva som man lär. Jag tror du når det om du är transparent och öppen.

En annan respondent från SKF uttrycker: *“Det handlar inte om att sätta tryck på människor, det handlar om att skapa förståelse.”*. Detta visar på att SKFs ledarskap inte är i linje med G-D-

logikens (Lusch m.fl., 2007) tvingande ledarskap, utan istället stämmer överens med S-D-logiken och med dess öppna kommunikation. En respondent inom SKF RecondOil beskriver ledarskap i termer av: *“Transparens och att man är nära teamet och att ledaren ‘lever som den lär’, ser vi som jätteviktigt.”*. Dessa uttalanden stärker ytterligare att SKF och SKF RecondOils ledarskap är av S-D-logikskaraktär (Lusch m.fl., 2007), eftersom båda företag betonar vikten av en öppen kommunikation. En respondent från SKF RecondOil nämner följande om ledarskap: *“Det är ledarskap mot kunder, ledarskapet ut i organisationen och att bygga upp en ny affär. Det handlar mycket om att våga göra något nytt, i många olika dimensioner.”*. Detta visar på att det finns en förståelse om att flera parter är inkluderade, vilket gör det tydligt att det rör sig om ett ledarskap enligt S-D-logiken (Lusch m.fl., 2007) och hållbarhetslogikerna (Montabon m.fl., 2016; Bocken m.fl., 2015; Hart m.fl., 2003). Vad det gäller värderingar kopplat till hållbarhet och hur dessa påverkar värdeskapandet, beskriver en av respondenterna från SKF vikten av ledarskap: *“Det blir otydligt när man har en ledare som säger att ‘vi ska vara miljövänliga’, men i praktiken så är man det inte. Man måste leva som man lär.”*. Därigenom tyder det på att ledarskapet även följer ED-logiken (Montabon m.fl., 2016).

4.2.3 Hållbarhetsvärderingar

Enligt respondenter från både SKF och SKF RecondOil är det tydligt att respektive företag har starka värderingar kopplat till hållbarhetsfrågan. En respondent från SKF förklarar företagets värderingar och tankesätt gällande värdeskapande och poängterar att hållbarhet är djupt rotat i verksamheten:

Det finns ett hållbarhetstänk i det, för hållbarhetstänk är att hushålla med resurser. Att hushålla med våra resurser, att hushålla med kundernas resurser. Se till att vi minskar resursanvändningen för att åstadkomma någonting som behövs i världen. Skapar vi förutsättningar för att man ska kunna ha den helhetssynen, då bidrar vi i allra största grad till att värderingen hållbarhet genomsyrar allt som vi gör.

Detta uttalande intygar att värderingar kring hållbarhet framhålls inom SKF. Detta är i linje med teorin om *Sustainable business thinking* (Bocken m.fl., 2015) och antyder att hållbarhetstänket i SKF kommer möjliggöra att företaget får ett brett värdeskapande. När SKF och SKF RecondOil blev tillfrågade om hur de tror att den andra parten ser på hållbarhet var majoriteten av respondenterna överens om att det råder likartade värderingar. En respondent från SKF nämner: *“Jag tror att den är ganska likartat positionerad i RecondOil. /.../ Min uppfattning när jag pratar med dem är att de har en rätt så likartad värdering på vad hållbarhet betyder.”*. Därmed kan det

förstås att SKF och SKF RecondOil delar hållbarhetsvärderingar och detta tyder på att *Sustainable business thinking* (Bocken m.fl., 2015) sker likartat inom hela SKF-koncernen. Respondenter från båda företagen är överens om att organisationens värderingar påverkas av de anställdas personliga värderingar. Detta styrks av ett uttalande från en respondent från SKF: *“Det är faktiskt både [individens] värderingar i sig och hur man arbetar som driver på [organisationens] värderingar.”*. Respondenternas inställningar stämmer således överens med Montabon m.fl. (2016) samt Prahalad och Bettis (1986) teorier, då dessa menar att individernas samlade värderingar utgör de dominanta logikerna inom företaget. I uttalanden från flera respondenter från både SKF och SKF RecondOil framhålls den miljömässiga aspekten framför den ekonomiska när affärsmodeller beskrivs. En av SKF RecondOils respondenter uttrycker: *“Man skulle kunna prata mycket om kostnadsbesparingar och effektiviteten av ren olja, men det fokuset blir väldigt mycket på ‘sustainability-frågan’ för att folk brinner för det och har starka värderingar kring det.”*. Samma värderingar om hållbarhetsprioritet uppfattas existera hos SKFs anställda enligt ett uttalande från en respondent från SKF: *“Jag tycker att det finns en väldigt stor del i att hela vår affär är uppbyggd runt hållbarhet. Jag stöter aldrig på folk inom SKF, om man bara tar den rena miljöaspekten, som tycker att vi tar genvägar i att skapa ett ekonomiskt resultat på miljöns bekostnad.”*. Detta befäster att SKF och SKF RecondOil är i linje med ED-logiken (Montabon m.fl., 2016), då hållbarhet framhålls specifikt. Eftersom detta lyfts av flera respondenter från båda företagen kan denna hållbarhetslogik anses utgöra en dominant logik i SKF-koncernen, i enlighet med teorin från Prahalad och Bettis (1986).

I och med respondenternas medvetenhet om de anställdas intresse för hållbarhet och hur det ligger till grund för organisationens värderingar, ser företagen i enlighet med Linnenluecke och Griffiths (2009) teori att inkorporeringen av hållbarhet i verksamheten kommer att styras av värderingarna. Respondenter från båda företag anser att värderingar och tankesätt kopplat till hållbarhet har främjats i SKF genom SKF RecondOils inträde i koncernen. En av respondenterna från SKF RecondOil uttrycker: *“Vi har sett det i och med RecondOils intåg inom SKF koncernen, att det verkligen har slått an en annan ton inom företaget [SKF].”*. Det framgår även av respondenterna från SKF RecondOil att de anställdas personliga värderingar gällande hållbarhet har stor påverkan på företagets värdegrund, vilket i sin tur kommer påverka värderingar och tankesätt kring värdeskapande i SKF-koncernen. En respondent från SKF RecondOil uttrycker: *“Vi har sett ett oerhört driv och ett oerhört personligt intresse från väldigt många [SKF] anställda. /.../ De pratar med kunder och de vill implementera den här tekniken i det de sysslar*

med och nå ut, och det bidrar direkt med värdeskapande.”. En annan respondent från SKF RecondOil tillägger:

Jag tror att värderingarna i organisationen påverkar värdeskapandet i den mån att vi drar till oss individer och profiler som vill jobba med det här, som står bakom de här värderingarna som vi står för med hållbarhet - 'the green values'. I och med att den typen av individer attraheras av att jobba med oss, får det en stor effekt på slutvärdeskapandet. (Respondent från SKF RecondOil, 2020)

Dessa uttalanden är i enlighet med teorin från Tikkanen m.fl. (2005) som nämner att individen och organisationens gemensamma värderingar påverkar uppfattningen om affärsmodellens utformning och därmed uppfattningen om värdeskapande. Därmed går det att utläsa av respondenternas svar att företagen har anställda med ett starkt hållbarhetsengagemang och kopplat till teorin kan detta därför anses styra synen på företagets värdeskapande i en hållbar riktning i enlighet med *Sustainable value creation* (Hart m.fl., 2003).

4.3 Hållbarhet

4.3.1 Hållbarhet i organisationen

Samtliga respondenter från SKF och SKF RecondOil betonar att hållbarhet har ett stort fokus inom företagen samt att hållbarhet måste genomsyra allt de gör. Respondenterna från SKF RecondOil berättar att hållbarhet utgör hela företagets vision och verksamhet. En av respondenterna från SKF RecondOil uttrycker: *“En princip som är viktig är vår vision om en ‘sustainable use of oil.’*. En annan respondent från SKF RecondOil tillägger: *“Vi vill upplysa världen om möjligheten att ha en ‘truly circular use of oil’*”. När en respondent från SKF beskriver SKFs vision och hållbarhet nämner respondenten följande: *“I allt vad vi gör ska vi ha en ambition att hela tiden förbättra oss vad det gäller vår belastning på planeten ut ett miljöperspektiv*”. En annan respondent från SKF tillägger: *“Vi är inte grönast i hela världen, men vi är definitivt på väg mot det hållet. Världen måste gå åt det hållet*”. Respondenten nämner vidare: *“Det ska inte vara det här ‘OCH vi är sustainable’ utan ‘vi ÄR sustainable’*”. Uttalandena från samtliga respondenter från båda företagen stämmer överens med ED-logikens antagande om att vara hållbar i grunden istället för att skapa ett ekonomiskt värde av att arbeta med hållbarhet (Montabon m.fl., 2016), vilket antyder på att företagen besitter denna logik.

Den sociala aspekten av hållbarhet får mindre betoning från samtliga respondenter från SKF RecondOil. En av respondenterna SKF RecondOil uttrycker: *“Det är klart att det har stor påverkan på framför allt det ekologiska faktorerna och miljön, kanske mer så än på de sociala faktorerna.”*. Däremot förklarar en annan respondent från SKF RecondOil att organisationen identifierar sig mer med breda hållbarhetsbegreppet snarare än begreppet *ekologi*: *“Vi kände att det är ‘sustainability’ som är vårt begrepp. Ekologi är något annat som man inte ska blanda ihop, men det är lätt att man gör det.”*. Då ekologi och därmed miljöaspekten inte likställs med hållbarhet kan det tyda på det finns en underliggande medvetenhet i organisationen om att hållbarhet även inkluderar sociala faktorer. Inom SKF betonas det att hållbarhet inte bara handlar om miljömässiga aspekter: *“Vi försöker verkligen prata om att ‘sustainability’ är inte bara miljö, även om de är ett fokus på det. /.../ Det är hela kedjan och väldigt mycket samhällena där vi verkar, där vi har våra fabriker försöker vi göra mycket.”*. Samma respondent tillägger: *“Sedan har vi givetvis social dimensioner, där har vi vår Code of Conduct som vi jobbar med och som har alla de här sociala och miljömässiga parametrarna...”*. Detta går i linje med samtliga hållbarhetslogiker (Montabon m.fl., 2016; Hart m.fl, 2003; Bocken m.fl, 2015) i vilka hållbarhet anses bestå av sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter tillsammans.

4.3.2 Hållbarhet och affärsmodeller

Respektive företags respondenter är alla eniga om att den egna affärsmodellen är hållbar. Enligt respondenterna från SKF RecondOil anses hållbarhet utgöra grunden i affärsmodellen. Detta då kunderna erbjuds en energieffektivitet och cirkularitet i sin oljehantering, vilket bland annat leder till ett minskat koldioxidutsläpp. En respondent från SKF RecondOil nämner följande gällande den egna affärsmodellen: *“Den är högst hållbar med tanke på att vi erbjuder våra kunder att aldrig mer behöva köpa ny olja. De ska kunna använda sin resurs på ett väldigt energieffektivt och hållbart, cirkulärt sätt.”*. Vidare trycker respondenten på cirkulariteten i affärsmodellen: *“Vi erbjuder nu en cirkulär användning av en resurs som tidigare bara användes linjärt.”*. Detta intygar att hållbarhet inkorporeras i affärsmodellen genom cirkulära principer (Bocken m.fl, 2016). När en respondent från SKF tillfrågades om hur hållbarhet inkorporeras i den egna affärsmodellen uttryckte respondenten: *“Man kan titta på vad vi som bolag kan påverka, där har vi SKF Care. Vi kan jobba med vår ‘supply chain’, där vill vi att våra leverantörer som vi har ‘mappat’ ut som förbrukar mycket energi ska förbruka mindre energi. Vi behöver ställa krav på koldioxidutsläpp och så vidare.”*. Detta uttalande stämmer väl in på ED-logiken, då det handlar om att se företaget som en del av en större kedja och att det är av vikt att anpassa hela värdekedjan så att den ska kunna fungera på ett hållbart sätt (Montabon m.fl., 2016). Fokuset

handlar om att minska skadan på miljön och samhället (Montabon m.fl., 2016), vilken kan avläsas vara fokuset av respondentens svar.

Det framgår av respondenternas svar att båda parter anser att den andra parter är hållbar.

En av respondenterna från SKF nämner gällande SKF RecondOil: *“Hela deras affärsverksamhet bygger mycket på cirkularitet.”*. Alla respondenter från SKF RecondOil är eniga om att SKF hade ett stort fokus på hållbarhet även innan förvärvet. En respondent från SKF RecondOil nämner: *“Långt innan RecondOil och ‘circular economy’ blev ett begrepp, så handlade SKFs produkter mycket om att minska energianvändning.”*. Det går således att tyda att båda företagen anser att den andre har en dominant hållbarhetslogik (Montabon m.fl., 2016; Hart m.fl, 2003; Bocken m.fl, 2015).

4.3.3 Hållbarhet och värdeskapande

Både SKF och SKF RecondOil förklaras av respondenterna ha ett hållbart värdeskapande.

En respondent från SKF RecondOil nämner: *“Vi skapar värde för våra [SKFs] egna fabriker och våra [SKFs] kunder. Inte bara genom minskad användning av resurser, men även att de kan få en högre output och kvalitet i sin produktion. Det har ett extremt stort värde, inte bara ur ett miljöperspektiv.”*. En annan av respondenterna från SKF RecondOil nämner följande: *“...om vi kan använda samma grundråvara och produkt många gånger, så skapas det väldigt stora värden i det. Samt att vi i vårt fall minskar framför allt CO₂-utsläpp.”*. Samma respondent tillägger: *“Förutom värdet för jorden kommer det bli ett monetärt värde av att inte släppa ut CO₂.”*. I uttalandena framgår det att SKF RecondOils värdeskapande är i linje med ED-logiken (Montabon m.fl., 2016), eftersom respondenterna anser att miljömässiga värden kommer före ekonomiska värden. Respondenterna från SKF nämner alla ramverket *SKF Care* i samband med beskrivning av hållbart värdeskapande. En respondent från SKF nämner miljö, kunder, medarbetare, leverantörer och aktieägare som parter i ett hållbart värdeskapande och uttrycker följande: *“...man se till att man skapar ett värde på ett sätt som gör att man kan fortsätta ta hand om sin omvärld. /.../ Definitionen [av hållbart värdeskapande] är att kunna upprätthålla verksamheten över tid till nytta för väldigt många olika intressenter.”*. Även respondent från SKF RecondOil lyfter fram *SKF Care*, vilket antyder på att detta är något som finns i hela SKF-koncernen. *SKF Care* kan sägas utgöra en sådan struktur för hållbarhetstänk inom organisationen som teorin om *Sustainable business thinking* (Bocken m.fl., 2015) presenterar. Gällande hållbart värdeskapande svarar en annan respondent från SKF: *“Vi försöker se till att skapa värde för kunden genom produktion, genom den service som vi levererar, på ett så långsiktigt sätt som möjligt.”*. Detta

stämmer överens med S-D-logikens princip om att skapa värde genom att erbjuda en tjänst (Lusch m.fl., 2007) och att denna kopplas samman med hållbarhetslogiker (Montabon m.fl., 2016; Hart m.fl., 2003; Bocken m.fl., 2015) i och med att respondenten betonar ett långsiktigt perspektiv.

Majoriteten av respondenterna från SKF betonar specifikt vikten av långsiktighet i värdeskapandet. Även en av respondenterna från SKF RecondOil instämmer i detta: *“Jag tror att det är väldigt viktigt med långsiktigheten i SKF.”*. ED-logiken framhåller långsiktighet i synen på värdeskapande, vilket även majoriteten av respondenterna från båda företagen gör. Det går därmed att konstatera att företagets värdeskapande är i linje med ED-logiken (Montabon m.fl., 2016). Vidare uttrycker en respondent från SKF specifikt att ekologiskt, socialt och ekonomiskt värdeskapande hör ihop. Detta överensstämmer med teorin om *Sustainable value creation* (Hart m.fl., 2003), som består av alla dessa komponenter. Samma respondent nämner: *“Vi ska inte tära på vår miljö. När vi gör våra inköp kollar vi på de här sakerna, man granskar alla sina leverantörer. Det spänner över miljö, socialt, mänskliga rättigheter...”*. En annan respondent från SKF nämner följande:

Vad är ett hållbart värdeskapande? ‘Varför finns bolag?’ - är min svarsfråga. Bolag finns inte för att tjäna pengar. Det finns ett citat som jämför ett bolags roll med en människas roll och vår mening i livet är ju inte att äta - det är en necessity of life. Det är samma sak för bolag vad det gäller att tjäna pengar, det är en nödvändighet för bolaget men förhoppningsvis inte syftet med att vi finns.

Samtliga uttalande visar att både SKF och SKF RecondOil lägger samma vikt vid att värden måste skapas för miljön och samhället innan de ekonomiska värdena uppfylls, vilket vidare befäster att båda företagen är i enlighet med ED-logiken (Montabon m.fl., 2016). Detta är ytterligare ett belägg för att det finns ett *Sustainable business thinking* (Bocken m.fl., 2015) som genomsyrar båda företagen. För båda företagen är ekonomiskt värdeskapandet inte är det ultimata målet, utan att det handlar snarare om att skapa hållbara värden där ekonomiskt värdeskapande blir en del av detta. En respondent från SKF RecondOil nämner: *“Det går mer och mer i hand. Fler och fler företag idag inser att bara vara vinstdrivande för sakens skull för sina shareholders funkar inte idag.”*

4.4 Förvärv

4.4.1 Motivation bakom förvärvet

Motivationen bakom SKF:s förvärv av SKF RecondOil antas av respondenterna från båda företagen bota i olika anledningar för respektive företag. Respondenterna från SKF RecondOil nämner att företaget var i behov av finansiering för att kunna industrialisera sitt erbjudande och ta det till marknaden. För SKF:s del ses förvärvet som en möjlighet att utveckla företagets erbjudande. En av respondenterna från SKF uttrycker: *“Vi har jättestora förhoppningar med det, eftersom det breddar vår produktportfölj. Det är ett erbjudande vi inte har haft innan inom olja.”*. Samtliga respondenter från båda företagen är även eniga om att SKF RecondOil bidrar till att komplettera SKF:s prestandabaserade erbjudande. En respondent från SKF nämner: *“Huvuddelen i motivationen var att stärka vår förmåga att leverera tillförlitlig rotation till våra kunder och hjälpa dem att ha en mer miljövänlig process.”*. Detta bekräftas även i ett uttalande från en respondent från SKF RecondOil: *“Den ena delen är just det här om hur kan vi flytta SKF:s affär från transaktionell affär till en helst cirkulär affär - en ‘performance’ eller tjänstebaserad affär.”*. Flera respondenter är samstämmiga om att SKF RecondOil var intressant att förvärva för SKF eftersom SKF RecondOils teknik möjliggör en helt ny cirkulär användning av industriolja. Av dessa uttalanden går det att utläsa att SKF:s syfte med förvärvet var att bidra till en mer prestandabaserad (Tukker m.fl., 2004) och cirkulär affärsmodell (Bocken m.fl., 2016).

4.4.2 Förvärv och affärsmodellinnovation

Inställningen hos samtliga respondenter från både moder- och dotterbolag är att SKF RecondOil kan stötta SKF i övergången mot en prestandabaserad och cirkulär affär. En respondent från SKF RecondOil nämner följande: *“Tillsammans med SKF vill vi bygga in RecondOils erbjudande i SKF:s existerande ‘performance’. Precis som vi i RecondOil vill vara innovativa med vår affärsmodeller så vill SKF sälja ‘performance’ istället för produkter... Så tillsammans med SKF vill vi stärka detta erbjudande ytterligare.”*. Samma respondent tillägger: *“Det stärker SKF:s hela ‘remanufacturing’. Vi har pratat om ‘remanufacturing’ länge, men då har det handlat om huvudsakligen stålprodukter, våra lager och nu möjliggör vi för våra kunder också att återanvända och ‘remanufacture’ smörjmedlet.”*. Dessa uttalanden styrker att SKF RecondOil förstärker SKF:s möjlighet till att inkorporera mer cirkularitet (Bocken m.fl., 2015) i SKF:s prestandabaserade affärsmodell av PSS-affärsmodellskaraktär (Tukker m.fl., 2004). Det intygar även att förvärvet leder till en samexistens av både S-D-logik (Lusch m.fl., 2007) och

hållbarhetslogiker inom SKF-koncernen (Montabon m.fl., 2016; Hart m.fl, 2003; Bocken m.fl, 2015).

I och med detta samt tidigare uttalanden om SKF RecondOils bidrag till SKFs utvecklande av det prestandabaserade erbjudandet, kan det konstateras att SKF vill uppnå hållbar affärsmodellinnovation med detta förvärv (Yang m.fl., 2017). Vidare är respondenterna överens om att SKF RecondOil påskyndar denna process. En respondent från SKF RecondOil nämner följande gällande SKF RecondOil påverkan på SKFs affärsmodell: *“Jag tror det kommer snabba på resan. För det här är en resa, du ändrar inte affärsmodellen från en dag till en annan. Det blir ännu tydligare när vi ska sälja det här erbjudandet, så måste vi gå ifrån en produktdriven affärsprocess. Vi måste gå till den värdedrivna affärsprocessen.”*. En annan respondent från SKF RecondOil tillägger: *“... i och med att RecondOil har kommit in tror jag att det kommer att kunna påverka och ge lite draghjälp till SKFs övriga ‘fee-based’ [affärsmodeller]. Vi kommer att kunna öppna dörrar och skynda på övergången.”*. Även en respondent från SKF bekräftar att SKF RecondOil kommer att ha denna påskyndande roll, men poängterar att omställningsprocessen redan hade påbörjats innan förvärvet: *“Jag tycker vi redan var på det spåret sedan några år tillbaka, annars skulle vi ha kunnat tvingat oss in. Jag tror det [förvärvet av SKF RecondOil] kommer snabba på resan.”*. En annan respondent från SKF tillägger: *“Jag skulle säga att vi har de här affärsmodellerna, men att vi snarare är inne i skedet av att utveckla dem.”*. Av uttalandena går det därmed att tyda att det finns en gemensam uppfattning mellan företagen om att SKF RecondOil påverkar hastigheten av SKFs hållbara affärsmodellinnovation (Yang m.fl., 2017) och resan mot en affär grundad i S-D-logik (Lusch m.fl., 2007). I och med att cirkulära affärsmodeller (Bocken m.fl., 2016) bygger på logiker kopplade till hållbarhet, tyder detta även på att förvärvet kommer utöka de dominanta hållbarhetslogikerna i SKF.

4.4.3 Förvärv och värdeskapande

Majoriteten av respondenterna från SKF och SKF RecondOil förklarar att SKF RecondOil kompletterar SKFs värdeskapande och stärker det gemensamma värdeskapandet. Vidare menar respondenterna att SKF RecondOil kommer bidra till den helhetslösning som SKF ämnar att erbjuda sina kunder genom deras REP-affärsmodell. En respondent från SKF RecondOil nämner följande: *“...det kompletterar vårt [koncernen SKF] totala erbjudande, att man kan erbjuda kunder en helhetslösning när det kommer till underhåll av maskinparken.”* En respondent från SKF tillägger: *“För oss tror jag att det här hjälper oss att göra det tydligare för våra kunder hur vi kan hjälpa dem. Det gör det tydligare för vår organisation att vårt uppdrag är långt utöver*

själva lagret.”. En annan respondent från SKF uttrycker: *“Jag tror lite generellt att i en av de två värdeerbjudande som vi har, där vi pratar om att man mer blir en partner med en kund för att uppnå olika mål, där är RecondOil jätteviktiga. De har ett erbjudande som ligger lite utanför, som kompletterar våra andra erbjudanden.”*. En respondent från SKF nämner gällande kompletteringen av det hållbara värdeskapandet: *“SKF RecondOil kommer att skapa jättebra värden och framför allt att man använder jordens ändliga resurs olja på ett bättre sätt. En signal till resten av företaget.”*. Detta uttalande i linje med teorin från Yang m.fl. (2017) om att hållbar affärsmodellinnovation kan bidra till nytt värdeskapande. Dessutom menar respondenten att nya värden kan skapas för kunden, vilket stämmer överens med Chesbrough och Rosenblooms (2002) teori. Ett uttalande från en respondent från SKF RecondOil befäster även detta: *“Det är ju jättehett med cirkulär ekonomi. Det är nytt på ett sätt. Ingen har någonsin tänkt att göra det med ett smörjmedel, det är väldigt nytt värdeskapande och det är tack vare förvärvet.”*. Detta styrker även att värdeskapandet i SKF-koncernen blir mer cirkulärt i och med förvärvet (Bocken m.fl., 2014). Det går därmed återigen att konstatera att förvärvet stärker dominansen av hållbarhetslogiker inom koncernen (Montabon m.fl., 2016; Hart m.fl, 2003; Bocken m.fl, 2015).

4.4.4 Förvärv och vision

Två respondenter från SKF nämner att förvärvet av SKF RecondOil har lett till en förändring av SKFs vision. En respondent nämner följande: *“Vi la faktiskt till i samband med förvärvet ‘Striving for green’ i vår vision. Den la vi till som ett eget element i vårt strategiarbete som vi körde på hösten när vi uppdaterade vår strategi, för att göra det ännu tydligare att det är en del av uppdraget som vi ser som bolag.”*. I och med detta framgår det att förvärvet av SKF RecondOil har lett till att hållbarhet i en större utsträckning har inkorporerats av SKF i företagets strategi. Detta tyder på att förvärvet ytterligare konkretiserar SKF-koncernens *Sustainable business thinking* (Bocken m.fl., 2015) och i enlighet med Tikkanen m.fl (2005) visualiseras denna visionsändring genom den cirkulära affärsmodell som SKF allt mer vill anamma. Därigenom skapas en gemensam förståelse för företagets riktning (Tikkanen m.fl, 2005) gällande hållbarhet och detta är ytterligare ett belägg för att förvärvet förstärker hållbarhetslogikers dominans (Montabon m.fl., 2016; Hart m.fl, 2003; Bocken m.fl, 2015) i organisationen.

5. Slutsats

I detta kapitel presenteras undersökningens slutsatser om moder- och dotterbolagets ledares anseende om den ömsesidiga påverkan av värderingar och tankesätt gällande hållbart värdeskapande. Det konstateras att ledarna i de båda företagen har liknande utgångspunkter i sina värderingar och tankesätt i vissa aspekter. Dessutom kan det konstateras att moderbolaget påverkar dotterbolaget med dess etablerade värderingar och att dotterbolaget förstärker den dominanta hållbarhetslogiken i moderbolaget. Kapitlet avslutas med ett förslag för framtida forskning med inriktning på externa parter samt kopplingen mellan dominant logik och relationen till kund.

SKF och SKF RecondOil har enligt ledare i företagen liknande utgångspunkter i sina värderingar och tankesätt gällande hållbart värdeskapande. Värdeskapande anses av ledare från båda företagen ske för och med olika intressenter och att värdeskapande ses på detta sätt tyder vidare på att det råder en S-D-logik inom båda bolagen. Dessutom ser ledare inom SKF och SKF RecondOil att värdeskapande består av ekologiskt, socialt och ekonomisk värde tillsammans, vilket tyder på att ledarna uppfattar att värdeskapandet sker i enlighet med *Sustainable value creation*. Det är stor betoning från båda bolag på att ekonomiskt värdeskapande inte ska ske på miljöns bekostnad och att ekologiskt värde därmed prioriteras framför ekonomiskt värde, i enlighet med ED-logikens värderingsgrund. Det kan även konstateras att det finns ett hållbarhetstänk i båda organisationerna, både hos anställda och hos ledarna. Den syn som ledare i SKF och SKF RecondOil har på det hållbara värdeskapandet och intressenters roll i värdeskapande bekräftar att det råder en *Sustainable business thinking*. I båda företagen finns det en affärsmodell som är baserad på ett tjänsteerbjudande i enlighet med PSS-affärsmodellen. Vidare har båda företag cirkulära drag i sina affärsmodeller, SKF i sin prestandabaserade REP-affärsmodell och SKF RecondOil i sin affärsmodell *Sustainable use of oil*. Dessutom är ledare från båda företag överens om att ledarskap har en viktig påverkan på värdeskapande, då det påverkar anställdas syn på värdeskapande.

Samtliga ledare från SKF tycker på *SKF Care*, vilken skulle kunna sägas utgöra ett ramverk för företagets värdeskapande och där får sociala värden en stor betydelse. Detta ramverk kan anses utgöra en struktur för SKFs *Sustainable business thinking*. En värdering som är viktig för samtliga ledare inom SKF är gemensamheten inom SKF-koncernen - att SKF ses och arbetar som en enhet. Den struktur för hållbarhetstänk som *SKF Care* bidrar med kan därmed

antas fungera som ett verktyg för att kommunicera en gemensam *Sustainable business thinking* ut i koncernen. Enligt ledarna i SKF RecondOil är företagets främsta fokus det miljömässiga värdeskapandet. Jämfört med samtliga ledares uppfattning av SKFs värdeskapande, får det sociala värdeskapandet inom SKF RecondOil mindre betoning. Då *SKF Care* framställs som ett värderingsramverk som ska genomsyra hela SKF-koncernen, kan detta antas bidra till att skapa en ökad förståelse inom SKF RecondOil för det sociala värdeskapandet. Detta skulle i sin tur kunna påverka SKF RecondOils hållbarhetsvärderingar. Med *SKF Care* kan således SKF RecondOils *Sustainable business thinking* antas förstärkas och detta tillåter dem att se värdeskapande på ett bredare sätt som inkluderar alla aspekter av *Triple bottom line*.

Ledare från båda bolag anser att SKF RecondOils affärsmodell genomsyras av hållbara och cirkulära principer. Detta innebär att affärsmodellens kognitiva aspekter, det vill säga värderingar och tankesätt, präglas av ett hållbarhetstänk och att samtliga tre hållbarhetslogiker - ED-logik, *Sustainable value creation*, *Sustainable business thinking* - därmed genomsyrar verksamheten. Även SKF anses av ledare från både moder- och dotterbolag vara hållbart i grunden och det kan därmed antas att även SKF besitter samtliga tre hållbarhetslogiker. Däremot strävar SKF mot att bli ännu mer hållbara. Ledare från SKF betonar det tillägg till SKFs vision som förvärvet har medfört - *Striving for green*. Eftersom denna förändring skedde i samband med förvärvet kan det antas att SKFs tankesätt kring hållbarhet har påverkas av SKF RecondOils hållbarhetsorienterade verksamhet.

Förutom det värdeskapande som ledare från moder- och dotterbolag ser gemensamt - vilket går i enlighet med S-D-logiken - består SKFs värdeskapande idag av ytterligare en del. Detta värdeskapande beskrivs vara transaktionellt baserat och kan kopplas till G-D-logiken. Ledare från SKF RecondOil betonar att SKF RecondOil inte kommer att ägna sig åt ett transaktionellt värdeskapande, då detta går emot den värderingsgrund som företaget vill värna om. Ledare från SKF RecondOil menar att SKF RecondOils roll i detta förvärv är att påverka och stötta SKF i ett skifte mot en större dominans av S-D-logik. Samtliga ledare anser att SKF RecondOil påskyndar denna process samt är överens om att SKF RecondOil kompletterar SKFs REP-affärsmodell genom att bidra med cirkularitet till affärsmodellen. Därmed kan en påverkan som SKF RecondOil har på SKF anses vara att få SKFs värderingar och tankesätt gällande värdeskapandet att gå i en ännu mer hållbar och cirkulär riktning. Detta innebär att hållbarhetslogikerna får en större dominans inom SKF jämfört med innan förvärvet samt att SKFs *Sustainable business*

thinking förstärks, då värderingar och tankesätt kopplat till miljömässiga värden påverkas positivt.

Sammanfattningsvis framgår det av undersökningen att SKF och SKF RecondOil i flera aspekter har värderingar och tankesätt gällande hållbart värdeskapande som till stor del är lika. Däremot finns det även aspekter i företagen där värderingar och tankesätt skiljer sig åt och det är dessa aspekter som främst leder till den ömsesidiga påverkan. SKF och SKF RecondOil påverkar varandras tankesätt och värderingar gällande hållbart värdeskapande på olika sätt. Eftersom båda företagen förklaras vara hållbara i grunden, saknade ingen av företagen dominanta hållbarhetslogiker före förvärvet. Däremot förstärks olika aspekter av hållbara värderingar och tankesätt kopplat till värdeskapande hos respektive bolag, vilket medför att *Sustainable business thinking* förstärks i båda organisationerna. Den påverkan som sker i en förvärvssituation kan konstateras vara en förstärkning av hållbarhet i både värderingar och tankesätt gällande hållbart värdeskapande i moder- och dotterbolaget. Vidare går det av undersökningen att fastställa att SKF RecondOils dominanta logiker inte förändras, utan endast har förstärkts i och med förvärvet. För SKF:s del kan det konstateras att SKF RecondOil påverkar värderingar och tankesätt hos SKF genom att S-D-logiken antas bli mer dominant och samexistera med hållbarhetslogikerna. Avslutningsvis kan det konstateras att det har funnits en gemensam påverkan på värderingar och tankesätt gällande värdeskapande samt att båda företagen uppfattar värdeskapande på ett mer hållbart sätt efter förvärvet av SKF-RecondOil.

5.1 Förslag till framtida forskning

Studien har haft ett internt fokus där endast de parter som har varit delaktiga i förvärvet har behandlats. För framtida forskning skulle fler dotterbolag kunna involveras för att få en större förståelse för hela koncernen. Vidare skulle studien kunna ta ett mer externt uttryck för att undersöka kopplingen mellan dominanta logiker och företagets relation till kunder eller leverantörer. Av empirin framgår det att affärsmodellinnovationen också fungerar som en mekanism för att eliminera intressekonflikter mellan företaget och dess kunder, vilket också skulle kunna ha en påverkan på den dominanta logiken i företaget. I framtida studier skulle det vara intressant att undersöka hur denna samarbetsprocess med kund skulle kunna påverka företagets tankesätt.

6. Referenser

Aragon-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, 41(5), 556-567.

Babić, V., Savović, S., & Domanović, V. (2014). Transformational leadership and post-acquisition performance in transitional economies. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 856-876.

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2 3), 156.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bell, E., Bryman, A., Harley, A., & Harley, Bill. (2019). *Business research methods* (Fifth edition Emma Bell, Alan Bryman, Bill Harley ed.).

Bocken, N., De Pauw, I., Bakker, C., & Van Der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering: Sustainable Design and Manufacturing for Circular Economy*, 33(5), 308-320.

Bocken, N., Rana, P., & Short, S. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering: Decision Support for Sustainable Design and Manufacturing*, 32(1), 67-81.

Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.

Brown, A., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporations technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.

European Commission. (2019). *Causes of climate change*. Hämtad 2020-03-19 från https://ec.europa.eu/clima/change/causes_en

European Commission. (2019). *Waste*. Hämtad 2020-03-16 från https://ec.europa.eu/environment/waste/oil_index.htm

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E., & Barlow, C. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416.

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.

Guldmann, E., & Huulgaard, R. (2020). Barriers to circular business model innovation: A multiple-case study. *Journal of Cleaner Production*, 243.

Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

Hart, S., Milstein, M., & Caggiano, J. (2003). Creating sustainable value; Executive commentary. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.

Lepak, D., Smith, K., & Taylor, M. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy Of Management Review*, 32(1), 180-194.

- Linnenluecke, M., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Lovins, L. Hunter. (2010). Climate capitalism: The business case for climate protection. *Pace Environmental Law Review*, 27(3), 779.z
- Lusch, R., Vargo, S., & O'brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
- Montabon, F., Pagell, M., & Wu, Z. (2016). Making Sustainability Sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11-27.
- Nußholz, J. (2017). Circular Business Models: Defining a Concept and Framing an Emerging Research Field. *Sustainability*, 9(10).
- Nußholz, J. (2018). A circular business model mapping tool for creating value from prolonged product lifetime and closed material loops. *Journal of Cleaner Production*, 197, 185-194.
- Okereke, C., Wittneben, B., & Bowen, F. (2012). Climate Change: Challenging Business, Transforming Politics. *Business & Society*, 51(1), 7-30.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y.(2010). *Business model generation a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., [uppdaterade] uppl. ed.).
- Prahalad, C., & Bettis, R. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Riad, S., Vaara, E., & Zhang, N. (2012). The Intertextual Production of International Relations in Mergers and Acquisitions. *Organization Studies*, 33(1), 121-148.

Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133-144.

Savović, S. (2017). Organizational culture differences and post-acquisition performance: The mediating role of employee attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 719-741.

SKF. (2019). *SKF acquires cleantech start-up company*. Hämtad 20-04-07 från <https://www.skf.com/se/news-and-events/news/2019/2019-06-20-skf-acquires-cleantech-start-up-company-3342772>

SKF. (2020). *SKF Årsredovisning 2019*. Hämtad 2020-04-07 från <https://investors.skf.com/sv/report/skf-arsredovisning-2019>

SKF. (u.å.a). *About SKF*. Hämtad 2020-04-07 från <https://www.skf.com/se/organisation/about-skf>

SKF. (u.å.b). *Hållbarhet - SKF Care*. Hämtad 2020-05-30 från <https://investor.skf.com/sv/h%C3%A5llbarhet>

SKF RecondOil. (u.å.a). *Our offer*. Hämtad 2020-04-07 från <https://recondoil.com/oil-as-a-service/>

SKF RecondOil. (u.å.b). *Sustainability*. Hämtad 2020-05-30 från <https://recondoil.com/sustainability-4/>

Tate, W., & Bals, L. (2018). Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 803-826.

Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.

Tikkanen, H., Lamberg, J., Parvinen, P., & Kallunki, J. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(6), 789-809.

Tukker, A., Hines, F., & Marin, O. (2004). Eight types of product–service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 246-260.

Vargo, S., Maglio, P., & Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.

WWF. (2018). *Impacts of global warming*. Hämtad 2020-03-19 från

<https://www.wwf.org.au/what-we-do/climate/impacts-of-global-warming#gs.Ozfypg>

Yang, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2017). Creating and Capturing Value Through Sustainability: The Sustainable Value Analysis Tool A new tool helps companies discover opportunities to create and capture value through sustainability. *Research-Technology Management*, 60(3), 30-39.

Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Hämtad 2020-04-10 från:

<https://books.google.se/books?id=FzawIAdilHkC&lpg=PP1&dq=CASE%20STUDY%20RESEARCH%20Design%20and%20Methods%20Fifth%20Edition&hl=sv&pg=PR4#v=onepage&q=compare&f=false>

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide - SKF RecondOil

Bakgrund

1. Kan du berätta mer om din roll i företaget?
 - a. Hur är din roll involverad i relationen mellan SKF och SKF RecondOil?
2. Hur definierar ni/skulle ni beskriva hållbarhet inom SKF RecondOil?
 - a. Hur tror du att hållbarhet är definierad inom SKF?
3. Hur skulle ni definiera/skulle ni beskriva ett hållbart värdeskapande?
 - a. Hur definierar ni ekologiskt och socialt värdeskapande?

Värderingar och tankesätt

1. Hur tror du att värderingar och tankesätt inom organisationen påverkar företagets värdeskapande?
 - a. Hur tror du att värderingar och tankesätt gällande hållbarhet påverkar företagets värdeskapande?
2. Hur viktigt anser du att det är med gemensamma tankesätt och värderingar mellan SKF RecondOil och SKF i värdeskapandeprocessen och hållbarhetsarbetet?
3. Vilken påverkan tror ni att affärsmodellinnovation har på organisationens värderingar och tankesätt?

Affärsmodell och värdeskapande

1. Hur skulle du beskriva SKF RecondOils nuvarande affärsmodell?
2. Hur inkorporeras hållbarhet i den nuvarande affärsmodellen?
3. Hur skulle du beskriva SKF RecondOils värdeskapande idag?
 - a. För vem eller vad skulle du säga att ni skapar värde?
 - b. Vilka värden skulle du säga att ni skapar tillsammans med SKF?
4. Hur viktigt anser ni att ledarskap är för förändringsarbete och värdeskapande?
 - a. Vilken roll har en ledare i förändringsarbete och värdeskapande?
5. Hur tänker ni kring ekologiskt och socialt värdeskapande i relation till ekonomiskt värdeskapande?
6. Vilka möjligheter till nytt värdeskapande ser ni i och med förvärvet?
 - a. Vilka möjligheter till nytt värdeskapande ser ni i och med förvärvet ur ett hållbarhetsperspektiv?

Förvärv

1. Vad var motivationen bakom förvärvet för er del?
 - a. Vad tror ni att förvärvet kommer att bidra med och påverka ur ett hållbarhetsperspektiv?
2. Tror ni att förvärvet kommer att leda till en förändring av SKFs nuvarande affärsmodell?
 - a. Om ja, på vilket sätt?

3. Vilka interna förändringar av SKF RecondOils värderingar och organisationskultur kommer förvärvet att leda till?
4. Har det skett någon förändring i er vision efter förvärvet?
 - a. Har det skett någon förändring i er vision ur ett hållbarhetsperspektiv?

Bilaga 2: Intervjuguide - SKF

Bakgrund

1. Kan du berätta mer om din roll i företaget?
 - a. Hur är din roll involverad i relationen mellan SKF och SKF RecondOil?
2. Hur definierar ni/skulle ni beskriva hållbarhet inom SKF?
 - a. Hur tror du att hållbarhet är definierad inom SKF RecondOil?
3. Hur skulle ni definiera/skulle ni beskriva ett hållbart värdeskapande?
 - a. Hur definierar ni ekologiskt och socialt värdeskapande?

Värderingar och tankesätt

1. Hur tror du att värderingar och tankesätt inom organisationen påverkar företagets värdeskapande?
 - a. Hur tror du att värderingar och tankesätt gällande hållbarhet påverkar företagets värdeskapande?
2. Hur viktigt anser du att det är med gemensamma tankesätt och värderingar mellan SKF och SKF RecondOil i värdeskapandeprocessen och hållbarhetsarbetet?
3. Vilken påverkan tror ni att affärsmodellinnovation har på organisationens värderingar och tankesätt?

Affärsmodell och värdeskapande

1. Hur skulle du beskriva SKFs nuvarande affärsmodell?
2. Hur inkorporeras hållbarhet i den nuvarande affärsmodellen?
3. Hur skulle du beskriva SKFs värdeskapande idag?
 - a. För vem eller vad skulle du säga att ni skapar värde?
 - b. Vilka värden skulle du säga att ni skapar tillsammans med SKF RecondOil?
4. Hur viktigt anser ni att ledarskap är för förändringsarbete och värdeskapande?
 - a. Vilken roll har en ledare i förändringsarbete och värdeskapande?
5. Hur tänker ni kring ekologiskt och socialt värdeskapande i relation till ekonomiskt värdeskapande?
6. Vilka möjligheter till nytt värdeskapande ser ni i och med förvärvet?
 - a. Vilka möjligheter till nytt värdeskapande ser ni i och med förvärvet ur ett hållbarhetsperspektiv?

Förvärv

1. Vad var motivationen bakom förvärvet för er del?
 - a. Vad tror ni att förvärvet kommer att bidra med och påverka ur ett hållbarhetsperspektiv?

2. Tror ni att förvärvet kommer att leda till en förändring av SKFs nuvarande affärsmodell?
 - a. Om ja, på vilket sätt?
3. Vilka interna förändringar av SKFs värderingar och organisationskultur kommer förvärvet att leda till?
4. Har det skett någon förändring i er vision efter förvärvet?
 - a. Har det skett någon förändring i er vision ur ett hållbarhetsperspektiv?
5. *Om ni inte hade förvärvat SKF RecondOil, vilka möjligheter till värdeskapande tror du att SKF hade gått miste om?*