

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Management och Organisering
619 Kandidatuppsats – 15 ECTS

Jakten på varaktiga konkurrensfördelar

– En fallstudie om Daniel Wellington AB och sambandet mellan
strategiska resurser och varaktiga konkurrensfördelar

Jacob Skragge (22427) & Hjalmtyr Daregård (21835)

Handledare: John Söderström

Examinator: Karin Fernler

Framläggning: Juni 2015

Sammanfattning

Titel: Jakten på varaktiga konkurrensfördelar – en fallstudie om Daniel Wellington AB och sambandet mellan strategiska resurser och varaktiga konkurrensfördelar

Datum: 2015-05-18

Kurs: 619 Examensarbete kandidatnivå, 15 hp

Författare: Jacob Skragge & Hjalmtyr Daregård

Handledare: John Söderström

Nyckelord: Varaktiga konkurrensfördelar, strategiska resurser, det resursbaserade synsättet, VRIO-modellen

Syfte: Vår studie syftar till att utvärdera hur bolag inom varuhandel, med huvudfokus på e-handel och onlinemarknadsföring, kan nå konkurrensfördelar som sträcker sig över längre sikt. Vår förhoppning är att det empiriska materialet och vår efterföljande analys kan underlätta för framtida forskning om strategi och varaktiga konkurrensfördelar inom området.

Metod: Undersökningen utgår från en kvalitativ forskningsstrategi och är utformad som en fallstudie av företaget Daniel Wellington AB där vi använt oss av en kvalitativ metod med deduktiv ansats. Primärdata har hämtats i form av semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner från företaget.

Teoretisk referensram: Uppsatsens teoretiska referensram grundar sig i det resursbaserade perspektivet med VRIO-modellen och Barneys bedömningsskala i huvudfokus samt inslag från sammankopplade strategiska resurser.

Empiri: Undersökningens empiri är hämtad från fallföretaget Daniel Wellington som utmärkt sig som ett snabbväxande företag med hög lönsamhet med ambitionen att bli ett av världens största klockmärken.

Resultat: Studiens resultat identifierar tre utmärkande strategiska resurser för fallföretaget; produkt, företagskultur och social media community. Av dessa strategiska resurser stöder empirin att företagskultur och social media community skapar varaktiga konkurrensfördelar för fallföretaget.

Abstract

Title: A hunt for sustainable competitive advantages – a case study of Daniel Wellington AB and the link between strategic resources and sustainable competitive advantages

Date: 2015-05-18

Course: 619 Bachelor thesis in Management, Undergraduate level, 15 University Credits Points (ECTS)

Authors: Jacob Skragge & Hjalmtyr Daregård

Advisor: John Söderström

Key-words: Business strategy, competitive advantage, resource- and market based view, the VRIO framework

Purpose: The purpose of this study is to identify and analyze how resource-based strategic choices can create sustainable competitive advantages. The study examines whether Daniel Wellington has competitive advantages and how those in that case have been achieved. The results of our study can hopefully help to get a deeper understanding and new insights to prior and future research within this field.

Methodology: The study is based on a qualitative research strategy and is designed as a case study of the company Daniel Wellington where we used a qualitative method of deductive approach. Primary data has been gathered in form of semi-structured interviews with key persons from the company.

Theoretical perspective: The Thesis theoretical framework is based on the resource-based view, highlighting the VRIO framework and Barney's criteria for competitive advantages combined with the linked resources view.

Empirical foundation: The survey empirical evidence is taken from the case company, Daniel Wellington which has distinguished itself as a fast growing company with high profitability with the ambition to become one of the world's largest watch brands.

Conclusions: The study identifies three main strategic capabilities; the product, the corporate culture and the social media community. With support from the empirical study, two of these strategic capabilities; the corporate culture and the social media community, provide for a sustainable competitive advantage.

Förord

Vi vill rikta ett särskilt tack till vår handledare John Söderström som varit ett stort stöd, inspirerat och motiverat oss under studiens gång. Vi vill även rikta ett stort tack till Patrick Regnér, professor of Strategic Management på Handelshögskolan i Stockholm som gett oss värdefulla insikter inom strategi- och det teoretiska referensområdet. Slutligen vill vi även tacka alla medarbetare på Daniel Wellington AB som tagit sig tid och ställt upp på våra intervjuer och gjort denna uppsats möjlig.

Stockholm, 18 Maj 2015

Jacob Skragge

Hjalmtyr Daregård

Innehållsförteckning	Sida
1. Introduktion	7
1.1 Forskningsfråga	8
1.2 Studiens syfte	9
1.3 Disposition	9
1.4 Begrepp	9
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Historisk bakgrund	11
2.1.1 Vad menas med strategi?	12
2.1.2 Vad menas med varaktiga konkurrensfördelar?	13
2.2 Det resursbaserat synsätt	14
2.2.1 Resurser	14
2.2.2 Förmågor	15
2.2.3 Dynamiska förmågor	15
2.3 VRIO-modellen	16
2.3.1 Barneys bedömningskala	17
2.4 Ett ramverk för att utvärdera strategier och konkurrensfördelar	17
3. Metod	19
3.1 Forskningsmetod	19
3.1.1 Fallstudie	19
3.1.2 Forskningsansats	19
3.1.3 Metodansats	19
3.2 Datainsamlingsmetod	20
3.2.1 Intervjuer	20
3.2.2 Sammanställning av intervjuer	20
3.2.3 Sekundärdata	21
3.3 Urvalsmetod	21
3.3.1 Val av fallföretag	21
3.3.2 Val av respondenter	22
3.3 Tillförlitlighet	22
4. Empiri	24
4.1 Introduktion till Daniel Wellington AB	24
4.1.1 Företagets historia	24

4.1.2 Finansiella nyckeltal	25
4.2 Rätt produkt till rätt pris	25
4.3 Marknadsföring genom sociala medier skapar ”community”	26
4.4 Mätbar och kostnadseffektiv online-marknadsföring	29
4.5 Internt samarbete mellan online- och offlineförsäljning	30
4.6 Ung engagerad organisation med tydligt säljfokus	31
4.7 Snabbhet som högsta prioritet	32
4.8 Hot	33
4.9 Möjligheter	34
5. Analys	36
5.1 Analysmetod	36
5.2 Identifierade strategiska resurser och analys med VRIO-modellen	36
5.2.1 Produkt	37
5.2.2 Företagskultur	38
5.2.3 Social media community	40
5.3 Analys av strategiska resurser i samspel	43
6. Resultat och diskussion	45
6.1 Forskningsfrågans resultat	45
6.2 Diskussion av resultat och följder för fortsatt forskning	46
6.3 Potentiell generalisering	46
7. Referenser	47
7.1 Litteratur och artiklar	47
7.2 Internetkällor	49
8. Appendix	51
8.1 Intervjuguide	51

1. Introduktion

Många gånger leder teknisk innovation till att branschstrukturer¹ och människors beteenden förändras.² Internet är en sådan företeelse, vilken kraftigt har ritat om, gett liv till nya, och stängt ned en rad olika branscher.³ ⁴ Ett tydligt sådant exempel är inom varuhandel. Internet har, genom e-handel, möjliggjort för företag att sälja produkter till kunder globalt utan en fysisk närvaro.⁵ Samtidigt innebär detta att företag inte längre enbart utsätts för konkurrens från lokala aktörer utan nu från hela världen. Många menar att vi endast sett början av den strukturella förändring som branschen av varuhandel kommer att genomgå.⁶ ⁷

Internet har även gjort att företag kan kommunicera med sina kunder på fler sätt än tidigare.⁸ Parallellt med e-handelns framfart har den digitala utvecklingen inom social media, med företag såsom Facebook och Instagram, kopplat samman människor och varumärken från hela världen i ett enda stort digitalt, socialt nätverk.⁹ I och med att e-handeln är baserad online har denna typ av samtida media möjliggjort att säljdrivande reklam kunnat riktas direkt mot konsumenterna och skräddarsys i större utsträckning än genom traditionell media.¹⁰ Dessutom kan marknadsföring inom sociala medier brygga över i direkt försäljning genom e-handeln – vilken många gånger är direkt mätbar.¹¹

Att både kunna marknadsföra och sälja sina produkter genom digitala plattformar skapar möjligheter för bolag som förstår sig på den digitala världen. Vi tycker av den anledningen att det är intressant att titta på ett företag som ligger i framkant inom detta område; som använder internet och e-handel på ett sätt som genererar ett resultat över branschstandard.

¹ <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>

² <http://www.theguardian.com/sustainable-business/behavioural-insights/true-potential-technology-change-behaviour>

³ <http://www.businessinsider.com/mckinsey-technologies-that-will-disrupt-our-world-2013-5?IR=T>

⁴ <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet/ar/1>

⁵ <http://www.fourthsource.com/ecommerce/how-retail-has-changed-online-vs-the-high-street-14859>

⁶ http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies

⁷ <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/internet-things-will-change-way-shop/>

⁸ <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2014/sep/29/technology-changing-marketing-digital-media>

⁹ http://www.huffingtonpost.com/2012/03/27/email-connects-the-world_n_1381854.html

¹⁰ <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2014/sep/29/technology-changing-marketing-digital-media>

¹¹ Mattern, F., Huhn, D. W., Perrey, D. J., Dörner, K., Lorenz, D. J., & Spillecke, D. D. (2012). Turning buzz into gold: How pioneers create value from social media,. McKinsey & Company

Även om strategiforskning är ett brett och polariserat område där olika forskare etablerat sina egna teoretiska angreppssätt finns det en röd tråd genom deras resonemang; om ett bolag uppnår mer positiva resultat än sina konkurrenter under en längre period, kan detta ses som en direkt spegling av någon eller några utmärkande konkurrensfördelar som bolaget besitter (Teece, 2007).

Vårt fallföretag för denna studie är Daniel Wellington AB – ett företag med unik tillväxt och lönsamhet, som formats av en e-handelsstrategi i samspel med marknadsföring genom social media. De har på mindre än fyra år etablerat sig som världens största klockvarumärke inom sociala medier, med en e-handel som står för nästan hälften av omsättningen – något som i sig visat sig vara helt unikt inom branschen. Vi ställer oss frågan hur det kommer sig. Vad gör de annorlunda från andra bolag inom sin nisch? Är deras modell långsiktig och har de varaktiga konkurrensfördelar?

För att kunna besvara dessa frågor har vi djupdykt inom strategiforskningen och etablerat ett teoretiskt ramverk som är grundat inom det resursbaserade synsättet. Därutöver har vi kompletterat med teori som tar hänsyn till hur strategiska resurser samverkar. Teorin har hjälpt oss undersöka bolagets resurser och utvärdera om dessa kan anses skapa varaktiga konkurrensfördelar. Vi har träffat grundaren av bolaget och andra personer med nyckelroller för att i semistrukturerade intervjuer diskutera vad som möjliggjort bolagets utveckling och deras synsätt på varaktiga konkurrensfördelar.

1.1 Forskningsfråga

Med vår fallstudie ämnar vi besvara följande frågeställning:

Har fallföretaget varaktiga konkurrensfördelar genom sina strategiska resurser, och i så fall; hur har de uppnåtts?

Begreppen varaktig konkurrensfördel och strategisk resurs definieras i avsnitt 2.2 och 2.3.1.

1.2 Studiens syfte

Vår studie syftar till att utvärdera hur bolag inom varuhandel, med huvudfokus på e-handel och onlinemarknadsföring, kan nå konkurrensfördelar som sträcker sig över längre sikt. Vår förhoppning är att det empiriska materialet och vår efterföljande analys kan underlätta för framtida forskning om strategi och varaktiga konkurrensfördelar inom området.

1.3 Disposition

I kapitel två kommer teorin att presenteras och operationaliseras. Därefter görs, i kapitel tre, en genomgång av studiens metodik, vilken efterföljs av fallstudiens empiriska resultat i kapitel fyra. I kapitel fem görs en analys av det empiriska materialet utifrån den teoretiska grund som etablerades i kapitel två. Avslutningsvis redovisas, i kapitel sex, studiens resultat och en diskussion förs kring potentiell generalisering och implikationer för vidare forskning.

1.4 Begrepp

Metrics	statistiska mätningar som bedömer effektiviteten av individuella marknadsföringsinsatser
Instagram	gratis mobilapplikation för fotodelning och ett socialt, virtuellt nätverk
Posta	att ladda upp en bild eller video på sociala medier, från engelskans "post"
Content	själva materialet i sig; bilden eller videon
Facebook	gratis socialt virtuellt nätverk
Social media	webbplatser och mobila applikationer med vars hjälp människor kan interagera med varandra
Social media community	mötesplats på nätet och en modern form av socialt nätverk som skapar en gemenskap och tillhörighet
Hashtag	betecknas oftast som # och innebär att man sätter etikett på något med ett kategoriserande begrepp och är vanligt förekommande på sociala medier

Repost	ett verktyg för att kunna dela t.ex. bilder eller inlägg på sociala medier som du vill att dina följare ska uppmärksamma
Natoband	tygband på klocka, vanligt i militären
Online	distribution av varor eller tjänster via internet
Offline	fysisk distribution
Smartwatch	en klocka kopplad till telefon eller hörlurar för att t.ex. lyssna på musik eller dela media
Watch group	koncernföretag med huvudinriktning på klockprodukter

2. Teoretisk referensram

I avsnittet nedan redogör vi för en teoretisk referensram för att analysera och förstå hur strategiska resurser formar varaktiga konkurrensfördelar. Vi beskriver hur forskningsläget ser ut idag, hur de teoretiska perspektiven vuxit fram samt ger en förklaring till hur vald teori kan appliceras på vår forskningsfråga.

2.1 Historisk bakgrund

Strategi och förståelsen för varför vissa företag är mer framgångsrika än andra har sedan lång tid intresserat människan. Ordet strategi kommer ursprungligen från grekiska *“stratos”* och *“agein”* som betyder *“armé”* och *“att leda”* vilka med andra ord har sina rötter i en militär värld (Bengtsson och Skärvad, 2001). En av de allra första strategiböckerna som skrevs i världen var *“Krigskonst”* som skrevs cirka 500 f.k av den kinesiska generalen Sun Tzu (Sun, 2002). Än idag är boken aktuell och används i både militära och civila sammanhang. Blickar vi framåt till modern tid och inom näringslivet har strategibegreppet utvecklats från att endast beröra företagsledaren till att påverka hela organisationer och företag (Roos et al, 1998). Begreppet anses fortfarande relativt ungt där det under 1960-talet inom företagsvärlden fick en betoning på långsiktsplanering (Englund & Knöös, 2000). Bland de mer kända och uppmärksammade teorier som uppkom tidigt inom strategiområdet kan nämnas Bain (1956) och Masons (1939) *“Industrial organization”* som hade som utgångspunkt att analysera och studera företag utifrån på distans. Ansoff är en annan känd forskare som år 1965 gav ut boken *“Corporate strategy”* som då skiftade fokuset från tidigare långtidsplanering till strategisk planering med syfte att uppnå tillväxt (Bengtsson & Skärvad (2001). Detta synsätt kallas för det *“rationella synsättet”* som sedan kom att domineras av en annan forskare, som än idag har stor inverkan på strategiområdet, nämligen Porter (ibid). Bland Porters mer kända teorier återfinns konkurrensstrategierna *“Generic strategies”* och *“The five forces framework”* som fokuserar på externa faktorer, positionering och branschstrukturen för att analysera ett företags förmåga att skapa konkurrensfördelar (Porter, 1980). Dessa utgör centrala delar i det så kallade marknadsbaserade synsättet. Detta synsätt och Porters antaganden kring att lönsamhet endast kan förklaras av företags anpassningsförmåga till yttre faktorer ledde därefter till stor kritik bland ett

antal forskare (Eneroth, 1997). Recklies hävdade att Porters *“The five forces framework”* var statisk och endast gav en ögonblicksbild av en branschstruktur (Recklies 2008). Kritiken omfattade även teoriernas brist på tydliga riktlinjer för hur dessa strategier skall uppnås. Kritiker menade att det var för stort glapp mellan teori och verklighet, där chefer blev för utelämnade att själva tolka strategiernas innebörd (Akan et al., 2006).

Som ett komplement till Porters konkurrensstrategier och det marknadsbaserade synsättet uppkom i början av 1990-talet det resursbaserade synsättet med forskaren Barney i spetsen (Grant, 1991). Synsättet diskuteras mer i detalj under avsnitt “2.2” men berör i korta drag företagets interna resurser och förmågor och alltså inte bara de yttre faktorerna och branschen som det marknadsbaserade synsättet. Ett annat mer modernt synsätt som uppkommit på senare tid är det så kallade *“kaos-balans-baserade synsättet”* som tagits fram av bland annat Eisenhardt (Eisenhardt, K., Brown, S., 1998). Till skillnad från den traditionella strategiforskningen, som ansågs för statisk, ger detta synsätt en mer verklig uppfattning om dagens snabbföränderliga företagsmiljö (ibid).

I denna studie, för att beskriva hur ett företags strategiska resurser kan ge upphov till varaktiga konkurrensfördelar, har vi utgått från Barneys teori och ramverk för varaktiga konkurrensfördelar inom det resursbaserade synsättet. Dessa beskrivs mer utförligt längre ned i detta avsnitt.

2.1.1 Vad menas med strategi?

Termen strategi har många olika betydelser beroende på vilken kontext den används i och uttrycks på många olika sätt bland forskare och teoretiker. I modern tid och inom företagsorganisationer har Mintzberg tolkat strategibegreppet som *“konsten att utnyttja företagets resurser i syftet att uppnå företagets mål”* (Mintzberg et al., 1998) eller som *“ett mönster i en ström av beslut”* (Mintzberg 2007:3). Strategi kan också definieras som ett verktyg för att uppnå organisationens långsiktiga mål (R. Whittington, 1993/2000) eller som Porter uttrycker det: *“En konkurrenskraftig strategi handlar om att vara annorlunda. Det innebär att medvetet välja olika uppsättning av aktiviteter för att leverera en unik blandning av värde”* (Porter, 1996). För att utveckla Porters resonemang menar han att en vital aspekt gällande

strategisk konkurrenskraft är hur företag positionerar sig inom en bransch (Porter, 2004) och att tillämpa någon av de generiska strategierna: kostnadsledarskap, differentiering eller fokusering (Porter 1985). En annan viktig aspekt som Porter belyser är vikten av att skilja mellan strategi och operativ effektivitet som snarare handlar om olika typer av ledningsverktyg som till exempel *“Lean production”* och *“Total Quality Management”* (Porter, 1996).

2.1.2 Vad menas med varaktig konkurrensfördel?

Det finns många olika synsätt och definitioner på vad som menas med konkurrensfördel och ifall den anses varaktig. Barney (1991) menar att varaktiga konkurrensfördelar uppnås när ett företag genomför en värdeskapande strategi som konkurrenter inte kan kopiera och utnyttja. Han menar också att begreppet varaktig konkurrensfördel inte är relaterat till själva tidsaspekten, det vill säga att den inte kan anses vara för evigt utan betyder att dess värde inte minskas av att konkurrenter försöker kopiera strategin (ibid). För att öka förståelsen kring sambandet mellan resurser och varaktiga konkurrensfördelar har Barney (1991) tagit fram ett antal egna centrala definitioner och begrepp som förklaras mer ingående i avsnitt 2.3.

Besanko (2010) väljer att definiera varaktig konkurrensfördel när ett företag har högre lönsamhet i jämförelse med branschens genomsnitt. Kraaijenbrink et al. (2010) menar att det är kombinationen av resurser som möjliggör varaktiga konkurrensfördelar. Även Olavarrieta & Friedmann (2008) delar detta synsätt och påstår att det är genom specifika resurskombinationer som företag kan erhålla varaktiga konkurrensfördelar och en bättre avkastning. Tecce (2007) vidareutvecklar denna diskussion och menar att för att uppnå framgång är det viktigt att ta hänsyn till både interna och externa faktorer men att detta inte är tillräckligt för att kunna säga att ett företag anses ha varaktiga konkurrensfördelar. Prahalad och Hamel (1994) har bidragit med ett nytt synsätt kring konkurrensfördelar där de hävdar att trots att konkurrenter kan skaffa sig den kompetens och teknologi som ett annat företag besitter så har de svårt att sammanfoga dessa olika komponenter till en lika väl fungerande enhet. Detta eftersom ett företags distinkta förmågor består av en sammansättning av färdigheter, aktiviteter och resurser som är svår att imitera (ibid). Dessa distinkta förmågor bidrar i sin tur till en konkurrenskraftig position och kan leda till konkurrensfördelar ifall de kan skapa och leverera kundvärde samt ge åtkomst till nya marknader (ibid).

2.2 Det resursbaserade synsättet

När man i litteraturen undersöker konkurrensfördelar har en stor del av tidigare forskning haft fokus på externa faktorer och det marknadsbaserade synsättet. Som motsats till det uppkom det resursbaserade synsättet som istället fokuserar på de interna faktorer och styrkor som varje företag besitter och hur dessa kan användas för att uppnå konkurrensfördelar (Grant, 1991).

Barneys tolkning, som en stor förespråkare av det resursbaserade synsättet, innefattar sambandet mellan ett företags interna förmågor, attribut och prestationer (Barney, 1991). Hur sedan företag skapar varaktiga konkurrensfördelar förklarar han uppnås genom företagets heterogena resurser samt resursernas immobilitet (Barney, 1991).

Fler förespråkare för det resursbaserade synsättet har därefter gett en nyanserad bild i diskussionen kring varaktiga konkurrensfördelar som de menar uppnås genom specifika resurser eller resurskombinationer (Landström & Löwegren 2009; Petraf 1993). Andemeningen av detta är att företag som förfogar och lyckas bibehålla varaktiga konkurrensfördelar kan göra större vinster och generera bättre avkastning än sina konkurrenter.

Det resursbaserade synsättet har även bemötts av viss kritik, där bland annat Priem och Butler (2001) menar att Barney misslyckats med att verifiera det faktum att flera kombinationer av olika resurser kan skapa samma värde för olika företag och därmed inte kan anses utgöra en varaktig konkurrensfördel. Barney (2001) bemötte kritiken men höll delvis med deras åsikter kring de värderingsproblem som det resursbaserade synsättet presenterade men ansåg att detta var ett allmänt problem inom den strategiska forskningen (ibid). När sedan synsättet gått mot ett mer dynamiskt perspektiv krävs även att företag är medvetna om de förmågor som är viktiga för att utveckla och nyttja de resurser som kan skapa varaktiga konkurrensfördelar (Teece et al, 1997). Diskussionen kring dynamiska förmågor fortsätter sedan i avsnitt 2.2.3

2.2.1 Resurser

Resurser är en väldigt central del i det resursbaserade synsättet men har inom teorin många olika definitioner och begrepp. Wernerfelt (1984) definierar resurser relativt brett som *“allt som kan ses som ett företags styrka eller svaghet”* medan Shoemaker och Amit (1993) definierar en resurs som något som relateras till faktorer som är bestämda och kan kontrolleras av företaget.

Barney (1994) däremot definierar resurser som något inom en organisation som kan användas för att utnyttja möjligheter på marknaden eller något som kan neutraliserar hot. Vidare delar han upp dem i tre olika kategorier; fysiska, organisatoriska och humankapital (Barney, 1991)

- Fysiska resurser, som till exempel består av byggnader, maskiner, produkter, geografisk lokalisering, databaser, teknologisk utrustning och tillgång till råmaterial. Dessa resurser är lättast att identifiera och att imitera för konkurrenter
- Organisatoriska resurser utgörs till exempel av varumärke, interna strukturer, relationer, samarbete, historia och planering. Dessa är svåra att identifiera och svårimiterade för konkurrenter i och med att de är relaterade specifikt till företaget och svåridentifierade
- Humankapital kan sammanfattas som till exempel den kunskap, lojalitet, och förmåga som anställda besitter, varumärke, kunder, leverantörer, partners. Eftersom dessa är mindre synliga än fysiska resurser och att varje människa kan ses som unik är dessa svårimiterade för konkurrenter.

2.2.2 Förmågor

Shoemaker och Amit (1993) definierar begreppet förmåga som något som används av företag för att nyttja sina resurser och som utvecklas över tiden i ett samspel med dess resurser. Besanko et. al (2010) beskriver förmågor som inbäddade aktiviteter inom ett företag som nyttjas mer effektivt i jämförelse med konkurrenter trots utan att ta hänsyn till humankapitalet. Barneys (1991) definition är mer rak som beskriver förmågor som strategiska resurser i sig.

2.2.3 Dynamiska förmågor

Följt av den kritik mot att det resursbaserade synsättet ansågs för statiskt och inte tar hänsyn till en mer dynamisk kontext så adderades dynamiska förmågor till den resursbaserade teorin (Eisenhardt & Martin 2000). Begreppet förklarar ett företags förmåga att anpassa sig till snabba förändringar och ger förklaring till hur företag kan bibehålla sina varaktiga konkurrensfördelar över tid i en ständigt föränderlig omgivning (ibid). Tecce (2007) resonerar vidare att dynamiska förmågor leder till varaktiga konkurrensfördelar och som bygger på flertal aktiviteter i samspel

som känner av möjligheter och hot, tar tillvara på möjligheter, samt hanterar hot och förändring. Eisenhart & Martin (2000) menar dock att dynamiska förmågor inte behöver innebära att ett företag kan anses ha varaktiga konkurrensfördelar men att de behövs i sig för att ett företag ska kunna leva i en ständigt föränderlig omgivning.

2.3. VRIO-modellen

För att en strategisk resurs kan anses vara unik och varaktig så måste den uppfylla ett antal kriterier. Dessa fyra kriterier: värdefull, sällsynthet, imiterbarhet och välorganiserad utgör själva ramen för den så kallade VRIO-modellen som togs fram av Barney (1995).

En strategisk resurs anses värdefull när den kan förbättra ett företags effektivitet som leder till önskad avkastning till en lägre kostnad samt kan neutralisera hot och ta tillvara på möjligheter. Dess värde kan dock variera eller tappa sitt värde på grund av faktorer som förändringar av branschstrukturer, kunders preferenser eller teknologisk utveckling. Ifall den värdefulla resursen kan erhållas av många konkurrenter på marknaden så bedöms den inte utgöra en varaktig konkurrensfördel (Barney, 2002). Det är också viktigt att företag identifierar fortlöpande vilka av företagets resurser som skapar extra värde menar Barney (1995).

För att en strategisk resurs ska vara sällsynt och skapa konkurrensfördel så förutsätter det att den inte är tillgänglig för andra företag (Barney, 1991). Den behöver dock inte vara helt unik och kan alltså fortfarande skapa varaktiga konkurrensfördelar även fast en liten andel av företags konkurrenter har tillgång till den (Barney, 2002).

Barney (2002) redogör tre attribut för varför strategiska resurser inte är imiterbara. Genom att de bär på en unik historia och företagskultur. Resursen är komplex som beror på interna länkar och externa sammanlänknings. Den skapar en kausal tvetydighet som gör att det svårt att identifiera vilka specifika åtgärder som ska vidtas för att imitera strategierna.

Välorganiserad är det fjärde attributet som undersöker om företagets strategiska resurser formas och utnyttjas på ett sätt som gör dem konkurrenskraftiga (Barney, 1995). I den interna organisationen så finns det till exempel kontrollsystem, ledarskapsstil, kunskap och externa och

interna strukturer som är svåra att imitera.

2.3.1 Barneys bedömningsskala

Värdefull?	Sällsynt?	Dyr att imitera?	Välorganiserad?	Implikationer för konkurrens?
NEJ	--	--	NEJ	Konkurrensnackdel
JA	NEJ	--		Konkurrensjämvikt
JA	JA	NEJ		Temporär konkurrensfördel
JA	JA	JA	JA	Varaktig konkurrensfördel

Barneys bedömningskala är verktyg för att tillämpa VRIO-kriterierna med syftet att fastställa ifall en strategisk resurs kan leda till en konkurrensfördel (Barney & Wright, 1998). Som ovan nämnt så hävdar Barney att en strategisk resurs som skapar värde, är sällsynt, svår att imitera och välorganiserad utgör en varaktig konkurrensfördel (Barney & Wright, 1998). Vidare utvecklar han att en strategisk resurs innehar en temporär konkurrensfördel när den skapar värde men kan enkelt imiteras av andra företag. Detta leder med tiden till nästa steg i VRIO-modellen som kallas konkurrensjämvikt som förklaras av att den anses värdefull men inte sällsynt. Har en strategisk resurs inget av VRIO-kriterierna så definieras den som en konkurrensnackdel vilken inte anses skapa något värde enligt Barney & Wright (1998).

2.4 Ett ramverk för att utvärdera strategier och konkurrensfördelar

Vi kommer utgå från det resursbaserade perspektivet i vår analys av empirin då det är den teorigrund som relaterar bolags interna resurser till konkurrensfördelar. Barney är en fadersfigur inom detta perspektiv och vi har sålunda valt att använda oss av hans definition för hur varaktiga konkurrensfördelar uppnås; när ett företag genomför en värdeskapande strategi som konkurrenter inte kan kopiera eller utnyttja. Barney gör en distinktion mellan strategiska resurser och strategiska förmågor, vilka kan förklaras som vad vi har och vad vi gör. Det vill säga vilka resurser bolaget besitter och hur de utnyttjas. För att varaktiga konkurrensfördelar skall bibehållas behöver förmågor vara dynamiska, vilket betyder att de kan ta till vara på möjligheter

och neutralisera hot. Här etableras en koppling till det marknadsbaserade synsättet inom strategi då ett externt perspektiv tas i beaktning. Barney har skapat en additativ modell för att utvärdera strategiska resurser som kallas VRIO-modellen, vilken vi kommer använda i vår analys av fallföretaget. Det resursbaserade synsättet har dock mötts av viss kritik, där forskare menar att strategiska resurser inte bör analyseras enskilt utan att man snarare bör se till hur olika strategiska resurser hör ihop. Hamel och Prahalad (1994) talar om att ihoplänkade strategiska förmågor ligger till grund för varaktiga konkurrensfördelar, vilket motiverar oss att komplettera vårt teoretiska ramverk utifrån deras diskussion. Med utgångspunkt från denna teorigrund kommer vi undersöka och analysera fallföretaget för att fastställa svar på vår forskningsfråga.

3. Metod

Vi kommer i följande kapitel beskriva studiens metodval, tillvägagångssätt och empiriinsamling. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens tillförlitlighet samt reflektion kring metod- och källkritik.

3.1 Forskningsmetod

3.1.1 Fallstudie

Enligt Bryman & Bell (2011) skiljer sig fallstudier från annan forskning då den avgränsar sig till en situation och kan skildra och analysera mer djupgående. Vidare beskrivs metoden som passande när man vill utveckla och testa teorier mot mer komplexa problem som behöver förklaras för att förstås (ibid). Därmed ansåg vi att en fallstudie är ett passande val för att genomföra studien med hänsyn till vår forskningsfråga. Kritik mot användandet av fallstudiemetoden kan utvärderas i att det är enkelt att författarna kan förstora vissa specifika områden i studien, vilket kan leda till allt för stor generalisering av resultatet och därmed ge en missvisande helhetsbild (Merriam, 2009).

3.1.2 Forskningsansats

En forskningsstudie kan ha som huvudregel en deduktiv eller induktiv ansats. Den induktiva metoden syftar till att utifrån insamlad empiri utforma en teori, i motsats till den deduktiva metoden vilken testar hur pass väl teorin överensstämmer med verkligheten genom att befintlig teori ställs mot empirin. Det finns även en tredje ansats som benämns abduktiv vilken är en slags blandning mellan deduktiv och induktiv ansats och som tillåter nya iakttagelser under processens gång. (Bryman & Bell, 2011) Genom att vi vill se hur pass väl teorin utifrån det resursbaserade synsättet överensstämmer med empirin ansåg vi att den deduktiva ansatsen var mest lämplig. Kritik mot deduktiv ansats enligt Jacobsen (2002) kan vara att vi som författare redan har en klar uppfattning om resultatet och på vis missar väsentlig information eller begränsar denna.

3.1.3 Metodansats

Inom vetenskaplig forskning skiljer man vanligtvis mellan två angreppssätt, kvalitativ respektive kvantitativ metod. Bryman & Bell (2011) definierar en kvalitativ forskningsstrategi som induktiv, tolkande och konstruktionistisk. De vidareutvecklar sitt resonemang och förklarar att kvalitativa studier fokuserar mer på ord samt besvarar frågorna "varför" och "hur" i jämförelse med kvantitativa studier som fokuserar mer på siffror och resultat som går att uttrycka i kvantitet (ibid). I denna studie har vi valt att utgå från det kvalitativa synsättet med främsta skäl att vi anser att vi inte hade kunnat erhålla samma djupgående svar genom en kvantitativ studie för att besvara vår forskningsfråga. Kritik mot valet av en kvalitativ metod är att den kan anses bli alltför subjektiv, brist i transparens och att insamlad empiri kan visa sig bli allt för omfattande att sammanställa vilket kan påverka kvaliteten av studien (Bryman och Bell, 2011).

3.2 Datainsamlingsmetod

3.2.1 Intervjuer

Vår primärdata utgörs av semistrukturerade intervjuer som kompletterats med underlag via e-post- och telefonkorrespondens. Bryman & Bell (2011) beskriver två intervjumetoder som används återkommande för kvalitativa fallstudier, semistrukturerade och ostrukturerade.

Semistrukturerade intervjuer kännetecknas av att ett särskilt ämne adresseras men att intervjuobjektet har stor frihet att besvara och tolka frågeställningarna. Även ordningsföljden på frågorna kan variera vid denna metod. Ostrukturerade intervjuer syftar mer till att bli ett fritt samtal mellan två parter och beror även på att forskaren själv saknar tillräcklig kunskap om ämnet för att kunna formulera relevanta frågeställningar (Merriam, 2009).

Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer eftersom denna metod ger oss möjlighet till mer djup och större bredd i underlaget vilket vi får medhåll från Bryman & Bell (2011). Vid semistrukturerade intervjuer rekommenderar Bryman & Bell (2011) att en intervjuguide tas fram som består utav en lista över specifika teman som ska beröras under intervjun. För att säkerställa att samtliga perspektiv behandlades framställdes en intervjuguide fri från ledande frågor med utrymme för kompletterande svar, följdfrågor och spontana frågor.

Vi har genomfört sju fysiska intervjuer varav två av dessa med samma person. Fem av intervjuerna genomfördes på en restaurang 100 meter från Daniel Wellingtons huvudkontor i centrala Stockholm, en på ett närliggande café och en på deras huvudkontor. Samtliga intervjuer har i genomsnitt utförts under 45 minuter samt hållits i avskild och lugn miljö i närheten av deras kontor där personerna kunnat känna sig trygga och bekväma. De intervjuade personerna har inför mötet fått kort bakgrundsinformation om studiens syfte, forskningsfrågan och ämnesval. Mötena har genomförts av en uppsluppen, öppen och personlig stämning vilket kan ha göra med att respondenternas ålder är i samma åldersspann som författarna samt av val av plats. Samtliga intervjuar spelades in digitalt för att sedan transkriberas i sin helhet som underlag för vår empiri.

3.2.2 Sammanställning av intervjuer

Namn	Ålder	Titel	Datum intervju gjordes
Anton Wetterlöv	27	Business Development Manager	2015-04-16
Joakim Levin	23	Key Account Manager	2015-04-24
Simon Liljenäs	27	Online Marketing Manager	2015-04-24
Anders Hedman	29	HR Manager	2015-04-24
Bim Norman	25	Marketer/Visual Merchandiser	2015-05-03
Filip Tysander	30	Grundare/ägare	2015-05-06

3.2.3 Sekundärdata

Sekundärdata är information som samlats in av andra forskare, organisationer och institutioner enligt Bryman & Bell (2011). I vår studie har sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar, kurslitteratur, tidskrifter samt internetkällor använts. En brist och nackdel med sekundära källor är att kvaliteten ofta är svår att kontrollera vilket vi varit medvetna om vid insamlingen av dessa. Därav är ett kritiskt förhållningssätt vitalt när data ska samlas in för att minska subjektiviteten (Lundahl & Skärvad, 1999). Vi har även försökt att i så hög grad som möjligt utgå från aktuell data från litteratur, artiklar och elektroniska källor.

3.3 Urvalsmetod

3.3.1 Val av fallföretag

Utifrån teorin inom strategiforskning, med fokus på det resursbaserade synsättet, hade vi som avsikt att hitta ett fallföretag som matchade våra kriterier nedan för att analysera huruvida de har varaktiga konkurrensfördelar. Vi såg ett värde i att välja ett fallföretag och gå på djupet vid insamling av empiri istället för att samla in data från flera företag, då vi ansåg att det ökade våra chanser att få en djupare empirisk grund – vilket vi såg som nödvändigt för den efterföljande analysen.

Eftersom studien begränsar oss både geografiskt och tidsmässigt tog vi även hänsyn till dessa aspekter. Följande kriterier togs fram vid val av fallföretag:

- Ett företag inom varuhandel med huvudkontor i Stockholm
- Tillverkande företag med egen e-handel
- Marknadsföring via sociala medier
- Verksam inom en mogen bransch med övervägande fysisk distribution
- Årlig organisk tillväxt med positiv lönsamhet

Vi anser att kriterierna skapar en intressant mix där försäljning och marknadsföring online ställs i kontrast till en mogen bransch där distributionen och marknadsföringen övervägande utmärks vara offline. Att fallföretaget haft en årlig organisk tillväxt med positiv lönsamhet gör oss nyfikna på vilka strategier som föranlett detta och även ifall företaget kan anses ha varaktiga konkurrensfördelar. Vår förhoppning är att det empiriska materialet och vår efterföljande analys kan underlätta för framtida forskning om strategi och varaktiga konkurrensfördelar inom området.

3.3.2 Val av respondenter

Valet av intervjurespondenter har skett genom vad Bryan & Bell (2011) kallar ”snöbollsurval”. Det innebär att vi först fått kontakt med en person i företaget som sedan hänvisat oss vidare till fler personer som är relevanta för studien. Vidare värdesatte vi att alla respondenter arbetat olika länge inom fallföretaget för att få en bredare och nyanserad emperiinsamling. Dessa önskemål bemöttes av fallföretaget vilket vi ansåg väldigt värdefullt.

3.3 Tillförlitlighet

Vid användning av en kvalitativ forskningsmetod redogörs tillförlitligheten av fyra huvudsakliga kriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Guba & Lincolns, 1994). Utifrån dessa kriterier för vi nedan ett resonemang kring vår studies tillförlitlighet.

Under begreppet trovärdighet lyfter Bryman & Bell (2011) fram två centrala delar. Forskaren ska i enlighet med god forskningsed säkerställa att studien utförts på korrekt sätt samt delge resultatet till de personer som medverkat i studien. För att stärka denna studies trovärdighet har vi bland annat gett de intervjuade personerna möjlighet att ta del av studien, både i sin helhet och citat som är knutna till respektive person. På så sätt har vi kunnat bekräfta att empirin och det som framkommit under intervjuerna överensstämmer med vad de själva sagt utöver tolkning av själva innehållet. Vi har även försökt att bygga våra resonemang utifrån påståenden från flera källor samt beskriva den enighet eller oenighet som finns inom det teoretiska ramverket för att öka studiens trovärdighet.

Pålitlighet handlar om forskarens säkerställande av noggrannheten i sitt arbete och att i de olika delarna av forskningsprocessen ha ett granskande synsätt (Bryman & Bell, 2011). Med hjälp av detta granskande synsätt har vi säkerställt tydlighet i forskningsprocessens alla faser, vilket styrker studiens pålitlighet.

Överförbarhet handlar enligt (Bryman & Bell, 2011) om hur pass användbart resultatet är i andra miljöer och situationer. Överförbarhet inom kvalitativa studier anses ofta vara något komplex eftersom metoden som utgångspunkt fokuserar ofta på att skapa ett djup snarare än bredd inom

en visst område (ibid). Då urvalet ofta är litet inom kvalitativa studier och att det kan råda oklarheter kring vilka slutsatser som kan översättas till andra sammanhang ökar det förståelsen för varför överförbarheten inom fallstudier ofta ifrågasätts (Guba & Lincoln, 1985). För att öka vår överförbarhet har vi fört en tydlig diskussion kring sambandet mellan strategiska resurser och varaktiga konkurrensfördelar, i syfte att göra vår studies resultat relevant oberoende av företag.

Konfirmerbarhet handlar om i vilken mån forskaren blivit påverkad av egna värderingar eller den teoretiska orienteringen samt ifall forskaren agerat i god tro (Bryman & Bell, 2011). Genom att konsekvent motivera val och syfte med studien och dess teori anser vi att den har god konfirmerbarhet. Vi har försökt reducera risken att bli påverkade av egna värderingar genom att återkommande under arbetets gång kritiskt diskutera empiri, metodval och analyser. Fullständig objektivitet är dock svår att uppnå då man ofta ställs inför olika val och riskerar att agera subjektivt i dessa situationer.

4. Empiri

I detta kapitel har vi som avsikt att beskriva studiens insamlade empiri för att du som läsare ska kunna bilda dig en övergripande bild av fallföretaget och lägga en grund för att senare kunna besvara vår forskningsfråga. Då engelska begrepp och facktermer förekommer i empirin har vi sammanställt en begreppslista i *“1.4 Begrepp”*.

4.1 Introduktion till Daniel Wellington AB

4.1.1 Företagets historia

Filip Tysander, grundare av Daniel Wellington, är född år 1985 och tog sin kandidatexamen i ekonomi på Uppsala universitet våren 2011. Redan under studietiden startade Filip ett antal bolag med fokus på enkla modeaccessoarer som såldes till ett lågt pris och riktade sig till en bred målgrupp genom försäljning och marknadsföring online. Filips stora lyft som entreprenör skulle däremot komma först efter studietiden när han grundade Daniel Wellington AB, som startade i en källarlokal i Uppsala år 2011. Idén föddes några år tidigare under en resa till Australien där han mötte en kille från England som fångade Filips uppmärksamhet. Mannen hade en *“avslappnad gentlemanmässig stil”* och bar sin klassiska klocka med ett så kallat Nato-band i tyg. Hans namn var Daniel Wellington och Filip döpte senare det nya klockmärket därefter. Knappt fyra år senare redovisar Daniel Wellington AB en omsättning på 570 miljoner kronor med en vinstmarginal på 57%. Försäljning är global och bolaget har distribution i över 40 länder. Företagets huvudkontor ligger i Stockholm och de har filialkontor i Uppsala, New York och Hong Kong. Antalet anställda uppgår till 130 medarbetare med en genomsnittsålder på 26 år. Cirka 70 medarbetare arbetar i Stockholm och fördelningen av försäljningen från e-handeln och fysiska butiker uppgår till cirka 40% respektive 60%. Filip Tysander är ensam ägare och Roger Kylberg tillträdde som ny extern VD i november 2014.

4.1.2 Finansiella nyckeltal

	2015-02**	2014-02	2013-02
Antal anställda	130	20	8
Omsättning*	570 000	106 939	27 443
Resultat e. Finansnetto*	325 000	54 054	10 342
Vinstmarginal	57%	50%	38%
Soliditet	***	71,70%	59,14%

*Siffror i tusentals SEK

**Siffror för 2015 ej officiella ännu, men bekräftade i intervju med Filip Tysander 2015-05-07

*** Data ej klar vid intervjudtidpunkt

4.2 Rätt produkt till rätt pris

“Det finns en bred målgrupp för produkten. Den är rätt i tiden. Och det är rätt i tiden med klockmärken på internet och e-commerce. Vi hittade väl något glapp i marknaden och har lyckats ta fram en väldigt snygg och stilren klocka till ett bra pris”

– Joakim Levin, Key-account manager

Daniel Wellingtons produkt består av en batteridrivna klocka tillverkad i rostfritt stål med utbytbara Nato- och läderband. Klockan har en ljus tavla och en tunn boett. All produktion görs i Kina i företagets nio egna fabriker. Vid framtagandet av klockan var Filip Tysanders ambition att hitta en lucka i marknaden för *“prisvärda klockor i preppysegmentet med en tidlös design”*. Han får medhåll från sin medarbetare som menar att balansen mellan design och prisklass har varit ett framgångsrecept; *“Filip har haft en enorm fingertoppskänsla och bra timing”*. Att man enkelt kan byta från läder- till tygband gör att klockan kan bäras till allt från kostym till mer ledig klädsel vilket har gjort det möjligt att nå en bred målgrupp.

Daniel Wellington-klockan ligger i prisintervallet 1000 till 1500 kronor vilket gör att den tillhör ett lägre prissegmentet i klockbranschen. Alla personer som intervjuades understryker just att priset är en viktig faktor för Daniel Wellington där de menar att *“produkten är prisvärd och nästan alla kan köpa den”*

Det råder delade meningar om vilket segment produkten befinner sig i. Vissa av de intervjuade personerna svarar att företaget befinner sig i klockbranschen och andra i branschen för modeaccessoarer:

“Sett till klockbranschen finns det väldigt olika marknader i marknaden. Jag ser inte att Rolex är vår konkurrent i dagsläget. Jag ser oss mer som en modeaccessoar än bara en klocka. Reklam för klockor har traditionellt varit ganska stel och elegant – en maktsymbol. Det vi gör på Instagram är ju något helt annat! Där är det ju vardagsmänniskor i alla dess former som är med. Det vi gör i stort är inte unikt men på sättet vi gör det särskiljer oss nog från ganska många andra.”

En annan viktig förutsättning för att kunderna ska köpa, och behålla, klockan är att de är nöjda med själva produkten. Daniel Wellington har idag mindre än en procent i returer från sin e-handel, vilket de vi pratade med anser är en tydlig indikation på att så är fallet.

4.3 Marknadsföring genom sociala medier skapar “community”

“Jag kan fortfarande vara förundrad över hur pass stark ‘hashtagen’ Daniel Wellington är för människor och värdet den har – hur åtråvärt det är för individer att bli ‘repostade’ för att få nya följare och att visa upp oss för sina vänner. Sociala medier har ju som syfte att sprida, dela information och budskap och är även ett sätt att kommunicera, få bekräftelse och inkluderas av andra användare.”

– Simon Liljenäs, Online marketing manager

Idag är Daniel Wellington världens största klockmärke på Instagram sett till antal följare och antal “hashtags” med varumärkets namn. De startade sitt Instagram-konto “Daniel Wellington Watches” för två år sedan medan till exempel Rolex gjorde det för två månader sedan. I skrivande stund (2015-05-12) har de 957 000 unika följare på Instagram och givet deras tillväxt kommer de inom två veckor passera en miljon unika följare och under deras “hashtag” finns över 330 000 unika bilder – varav de själva endast lagt upp 2200 bilder. För att nå den typen av tillväxt på Instagram har de behövt lägga ett stort fokus på att utveckla interna resurser som är specialiserade inom området:

“Vi är väldigt bra på ‘Social media’ och har tagit det på enormt stort allvar. Det är inget man gör vid sidan av resten av ‘businessen’. Utan det är och har alltid varit en kärnverksamhet i företaget som vi lägger ned väldigt stort engagemang i.”

En styrka de själva trycker på är att de är ett väldigt ungdomligt och nytänkande företag som drivs av att förändra klockbranschen, med goda kunskaper och närhet till sociala medier som en grundpelare att nå visionen. Att vara nära kunderna har alltid varit en medveten strategi och de beskriver sig själva som den lilla, snabba spelaren i branschen:

“Den största fördelen vi har är att folk är väldigt dedikerade till vårt varumärke, alltså även fast de inte arbetar för oss. Både de som köpt produkten och de som bara trånar efter den. Det finns ett behov av att visa upp sin klocka när de köpt den. Och det beteendet tycker jag mig inte se hos våra konkurrenters kunder. Det kan bero på att kunderna ser oss som den ‘svenska underdog’ som ‘uppercuttar’ marknaden mot jättar som Michael Kors – det blir en slags revolt.”

En nyckel till sin explosiva tillväxt i det sociala mediet Instagram startade på skoj på en förfest i New York under 2012 och det är något de kallar för “DW Pick of the Day”, där de på sitt egna Instagram-konto återanvänder och lägger upp bilder från sina kunder där klockan tydligt exponeras. De menar att “DW Pick up of the Day” skapar starka band med företagets följare och ger dem samtidigt incitament att självmant producera bilder där Daniel Wellingtons klockor figurerar. Givet deras storlek på Instagram idag och det stora antalet bilder som läggs upp externt har företaget möjligheter att “re-posta” olika typer av bilder för att visa på produkten, och kundernas, bredd:

“På grund av alla ‘posts’ och ‘re-posts’ som läggs ut kan vi själva välja vad vi vill lyfta fram och forma hur vi vill framstå. Till exempel; idag är klockan på en strand i Vietnam. Nästa dag är klockan på affärsmötet i New York. Vi kan vara båda delar. Vi vill vara överallt.”

De menar även att man genom klockan och Instagram blir en del av gemenskapen. Just ordet gemenskap eller “DW-familjen” är begrepp som förekom i samtliga intervjuer när vi diskuterade social media:

“Våra kunder ser oss kanske inte som ett varumärke utan som någonting annat. En sorts gemenskap och tillhörighet. Man blir en del av ‘DW-familjen’ och känner att man vill, precis som så många andra, vara en del av den.”

Att deras sociala “community” innehar ett stort värde för bolaget är alla överrens om. Vi får höra att storleken på deras egna konto, att personer självmant och gratis skapar egna bilder på klockan samt känslan av närhet mellan kund och företaget är viktiga förklaringar till framgången. Däremot är frågan om det konkreta värdet mer komplex:

“Vi bygger hela tiden upp relationer och kontaktnät som blir helt ovärderliga för oss. Den största mardrömmen vore i själva verket om någon skulle radera den Excel-fil som innehåller alla som någonsin skrivit om oss. Det är ju den största konkurrensfördelen. Det vill säga den ‘community’ som vi byggt upp. Skulle någon värdera den och hitta det riktiga värdet; till exempel någon på Carnegie som är 26 år och ‘fattar’, skulle han eller hon värdera vårt kontaktnät, eller vår ‘social media community’, till mer än vad många bolag här i Stockholm är värderade till. Det har att göra med all reklam vi får gratis, som vi annars hade behövt betala för.”

En annan person vidareutvecklar vad som händer varje timme Instagram och relaterar det till traditionell media för att poängtera hur kostnadseffektiv deras marknadsföringsstrategi är:

“Vår höga och unika vinstmarginal kan nog förklaras till vårt ‘community’. Det kostar ju ingenting. Medans vi har suttit här i snart en timme har det lagts upp ungefär 450 bilder som nått i genomsnitt ca 200 personer var i sociala medier. Det är en exponering mot 90 000 personer. Jämfört med att annonsera i tryckt press och vad det kostar går det inte att jämföra med effekten detta har.”

Deras storlek på Instagram ser en person som den största anledningen till att ett skydd skapas mot konkurrenter:

“Produkten är lätt att imitera utan då blir det storleken vi vuxit till som är vår främsta styrka. Våra konkurrenter har nog väldigt svårt att komma ikapp oss på Instagram.”

4.4 Mätbar och kostnadseffektiv online-marknadsföring

“Tidigare kunde jag som marknadschef kliva in i styrelserummet och berätta att vi delat ut ‘goodiebags’ på modeveckan – och då hade det varit fett. I dagens marknadsföringsklimat får du ju allt svart på vitt. Du får exakta siffror på varje investerad krona vilket gör att vi hela tiden kan fatta bättre beslut och samtidigt lära oss från våra misstag.”

– Anton Wetterlöf, Marknadschef

Att kunna följa upp sina investeringar i marknadsföring har blivit enklare och mer mätbart genom teknikens utveckling och via sociala medier. De marknadsför varumärket och produkten genom en tydlig och medveten strategi som baseras online: *“vi har valt att inte använda oss av ‘klassiska’ marknadsföringskanaler utan fokuserar på marknadsföring online via sociala medier”*. Att det även finns en koppling mellan företagets ungdomlighet och vana för användandet av sociala medier redogörs under en av intervjuerna:

“Jag tror också att det faktum att man själv kommer från en generation som är väldigt insatt och van vid dagens teknik och de moderna marknadsföringskanaler som finns har möjliggjort att vi kunnat utnyttja det på ett optimalt sätt.”

Detta vill de mena utgöra en konkurrensfördel och att de anser att de är bättre på att utnyttja möjligheterna som sociala medier erbjuder idag, som dessutom är väldigt kostnadseffektivt jämfört med traditionell marknadsföring. För som marknadschefen berättade kostar deras marknadsföring idag, via sociala medierna, egentligen ingenting – förutom visst engagemang och viss arbetstid jämfört med tryckt annonsering. En annan medarbetare på marknadsavdelningen berättar att alla investeringar i form av partnersamarbeten på Instagram, där produktplacering köps av användare med många följare, dokumenteras i en Excel-fil. Den datan kan utvärderas mot försäljningsstatistik från e-handeln och på så sätt kan de räkna ut på kronan vad projektet genererat. Detta möjliggörs eftersom samarbetspartnern länkar en specifik rabattkod i samband med bilden där produkten syns vilket går att spåra i datasystemet bakom e-

handeln. De personer som genererat positiv avkastning brukar vanligtvis kontaktas igen under en senare period och därför används just ordet samarbetspartners och de intervjuade påpekar vikten av att bygga relationer med dessa personer:

“Vissa personer bygger vi långsiktiga relationer med, där vi verkligen värnar om kontakten. Man blir nästan kompisar och många relationer pågår i flera år.”

4.5 Internt samarbete mellan online- och offlineförsäljning

“Om det finns en tillfällig kampanj på hemsidan är det viktigt att kunna erbjuda samma erbjudande till våra distributörer. Numera har vi en anställd marknadskoordinator på heltid som en brygga mellan online- och offlineavdelningen”

– Joakim Levin, Key-Account Manager

Flertalet intervjuande berättade att det finns en uttalad strategi att försöka hitta en sund balans mellan e-handel och offline-verksamheten och att ha en stark tillväxt på båda områden. De understryker också att även om man arbetar och tillhör den ena avdelningen är det viktigt att hela tiden se helheten och följa båda avdelningarnas utveckling – något som blivit mycket bättre med tiden. Idag finns en heltidsanställd på plats som ska agera som en slags brygga mellan bägge avdelningar.

När företaget startade var online-delen den mest centrala och det är egentligen först under det senaste året som offline-delen vuxit starkt, berättar en medarbetare. Att det primära fokuset ligger på online-delen visar sig även i antalet anställda på respektive avdelning och i den procentuella andelen av den totala omsättningen som e-handeln står för. HR-chefen redogör för oss: *“Idag står e-handeln för cirka 60% av vår omsättning och bara här i Stockholm har vi runt 70 medarbetare som arbetar med online-delen jämfört med fem stycken på offline-delen.”* En person som vi intervjuar, som bara arbetar med offline-försäljning, berättar att för ett år sedan hade företaget 13 distributörer – i år siktar de på att nå minst 90.

4.6 Ung engagerad organisation med tydligt säljfokus

“Företaget har verkligen gett otroligt stort förtroende till sina yngre medarbetare vilket skapar tillit när man är så pass ung och att man får så pass mycket ansvar för att de ser att potentialen finns där. Det får människor att växa. Att folk jobbar hårt och har sådant säljfokus tror jag har mycket att göra med att om företaget växer, kan man själv växa inom företaget. Man är väldigt hungrig på att ge allt”

– Bim Norman, Marketing/Visual Merchandiser

Samtliga personer vi intervjuat lyfte fram att en av Daniel Wellingtons styrkor är deras unga och snabbfotade organisation med sitt höga engagemang som skapat en speciell företagskultur. En person uttryckte att:

“Tillväxten, med vilka medel och vilka resurser, skulle jag säga känns väldigt unikt. Det inte är erfarna medelålders män som äntligen hittat det ‘gyllene konceptet’, utan det är en en grupp unga, oerfarna och hungriga människor som vill framåt. Vad vi åstadkommit på så kort tid känns helt unikt.”

En av de anställda som varit med från starten utvecklar vidare sambandet mellan den unga organisationen och deras stora driv:

“Drivet har säkert att göra med åldern också. Man känner sig långt ifrån mätt. Man kan sitta och kriga till sig en 75 timmars arbetsvecka, ta en öl och sen börja om igen. Majoriteten av våra anställda vet jag gör ju det idag. Jag upplever till exempel att ingen klagar över att arbeta övertid utan man ställer upp och gör det där lilla extra i alla lägen. En sådan företagskultur ser jag som en stor styrka som driver oss framåt.”

En annan person tillägger att kulturen präglas av öppenhet och förtroende för de ungas idéer:

“Man kan verkligen komma med idéer och förslag som bolaget tar tillvara på. Jag tycker att DW är jätteduktiga på att realisera sina medarbetares idéer – så länge de är genomförbara. Kulturen präglas starkt av detta.”

Att anställa yngre personer har visat sig skapa både engagemang och en god stämning:

“I nästan alla positioner har vi unga människor, som inte är så erfarna och där många inte ens har en utbildning. En hel del har kommit in via kontakter och personliga referenser från personer som redan arbetar i företaget. Den låga snittåldern i företaget och deras otroliga engagemang och hunger ser jag som en oerhörd styrka. Jag upplever att det alltid funnits i företaget och att det smittar av sig på alla nya som börjar hos oss. Hårt arbete och ha kul går liksom hand i hand.”

Trots att bolaget nu har över 100 anställda verkar alla vi pratade med se en familjär och stöttande företagskultur, vilket en person utvecklade:

“Jag tycker även fast vi nu är ett större företag så kännetecknas företaget av att alla hjälper till där det behövs och att vi lyckats behålla den ‘personliga’ och familjära företagskulturen. Sedan har vi hela tiden väldigt kul på jobbet ihop, gör resor ihop, kvällsaktiviteter. Man värnar väldigt mycket om ‘DW-familjen’.”

4.7 Snabbhet som högsta prioritet

“Det tog oss tre till fyra veckor att starta nytt kontor i Kina från idé till verklighet. Det är sjukt snabbt. Många företag tar först fram en marknadsplan och utvärderar olika alternativ etcetera och då kan det lätt ta sex månader innan alla bitar är på plats. Då tappar man mycket tid som man hade kunnat jobba och skapa värde.”

– Anders Hedman, HR-chef

Vikten att vara snabbfotade är något som är återkommande från våra intervjuer. Genom att vara snabba och flexibla kan bolaget hela tiden behålla ett försprång mot andra konkurrenter. En medarbetare berättade:

“Vi är bra på att skala upp vår verksamhet och det går otroligt snabbt. Snabbhet är det som gör att vi särskiljer oss lite från våra konkurrenter.”

Flertal personer framhäver just organisationens ungdom och företagskulturen som viktiga faktorer till att bolaget är mer *“snabbfotade än sina konkurrenter”*. Grundaren Filip Tysander ger oss också en fördjupad syn på just detta där han belyser vikten av att kunna fatta snabba beslut, eftersom han är ensam ägare kan de undvika långa beslutsprocesser i form av långa möten eller situationer där flertal ägare med olika viljor kan skada bolaget negativt. Han menar att: *“Vi har ett privilegium att med en ensam ägare i bolaget behöver besluten aldrig vara särskilt långt bort. Det krävs inga styrelse-sammanträden. Det finns ingen styrelse med olika ägare och viljor som går isär utan att det räcker att en medarbetare ‘pitchar’ en bra idé och efter en kaffe kan vi besluta att vi ska springa i den riktningen.”*

En annan medarbetare ger oss ett konkret exempel på fördelen för bolaget att kunna fatta snabba beslut: *“Vi kan anställa personer dagen efter en intervju och snabbt få dem produktiva i bolaget. Under tiden som vi rättar till eventuella fel och små problem har försäljningen redan tagit fart.”*

Svaren och de konkreta exempel vi får från samtliga personer vi intervjuat stärker just detta och menar att bolaget hade inte varit där det är idag om inte hela organisationen och företagskulturen präglats av snabbhet i alla led. Något som också flera personer ser som en stor konkurrensfördel.

4.8 Hot

“Den största utmaningen är väl att klara av att bygga en välfungerande organisation med rätt resurser samtidigt som vi växer. Sedan som största hot ser jag att piratkopieringen börjar skjuta till höjden vilket självklart kan skada oss”

– Filip Tysander, Grundare och ägare

Under våra intervjuer framgår det tydligt att medvetenheten är hög för möjliga hot för Daniel Wellington, vilket ofta diskuteras internt i företaget. Både interna och externa faktorer lyfts fram under våra möten som omfattar organisationens brist på erfarenhet, produktspecifika hot som substitut och kopior, olika typer av förändringar på sociala medier samt konkurrenters och stora aktörers möjliga ageranden. En medarbetare ser ett hot ifall trenden för *“Smartwatch-klockor”*

fortsätter öka vilket då minskar intresset för vanliga klassiska klockor förklarar han. Samtidigt har en annan person vi intervjuar en annan bild av situationen:

“Jag tror inte att digitala klockor är ett så stort hot för oss. Jag tror alltid det kommer finnas en stor marknad för analoga klockor.”

I och med Daniel Wellingtons höga närvaro på sociala medier betonar en annan person att ifall det skulle bli svårare att utnyttja den viktiga marknadsföringskanal som Instagram och andra sociala medier utgör idag skulle det vara ett stort hot. Däremot vill personen framhäva att han tror att bolaget växer och utvecklar sig snabbare än vad efterfrågan kommer avta och att marknaden för klockor fortfarande är enorm. Hotet mot piratkopior är något som vi återkommande får höra hos samtliga intervjuande: *“det förekommer hela tiden mindre märken som gör kopior på våra klockor”*.

4.9 Möjligheter

“Vi ska vara ett mångmiljardföretag på några år vilket jag inte tror är omöjligt. Zalando gick ju från 0 till 16 miljarder i omsättning på sex år. Med vår aggressiva strategi skulle vi kunna göra något liknande fast med skillnaden att vi ska vara lite lönsamma på vägen..”

– Filip Tysander, Grundare och ägare

Företagets goda likviditet och starka finansiella ställning skapar stora affärsmöjligheter att investera i fortsatt tillväxt, vilket vi får höra från flertal intervjuer. Marknadschefen berättar vidare att de arbetar väldigt fokuserat på att stärka varumärket på ett flertal mogna marknader och att de ännu ej ser några vikande kurvor försäljningsmässigt. Han menar att förutsättningarna för att kunna fortsätta växa ser väldigt lovande ut.

En annan person säger att han ser att företaget har oändliga möjligheter med grundaren Filip Tysander i spetsen som har ett framåttänk som han aldrig stött på hos någon annan:

“Vi har lyckats bygga upp ett starkt varumärke, når ut till väldigt många, har fantastiska sociala medier, stort följarehang och dessutom stark finansiell ställning. Förutsättningar för fortsatt

tillväxt ser väldigt lovande ut. Jag ser att våra möjligheter är oändliga.“

Det är en näst intill bubblande stämning bland de intervjuade när vi pratar om möjligheter och framtidsutsikter. Företagets vision utvecklas hela tiden, i takt med den kraftiga tillväxten, vilket gör att målsättningarna konstant pressas uppåt:

“Det finns väl idag inte en uttalad konkret vision men vi nämner ofta att vi strävar efter att bli världens största klockmärke och en stor jättekonglomerat på marknaden. Att det inte finns några egentliga gränser över hur stora vi kan bli.”

5. Analys

5.1 Analysmetod

I analysen kommer vi inledningsvis, utifrån empirin ovan, identifiera de strategiska resurser som varit mest utmärkande från vår datainsamling och klassificera dem i enlighet med vårt teoretiska ramverk. Därefter analyseras de med hjälp av VRIO-modellen och Barneys bedömningsskala, för att utvärdera om de, med stöd av teorin, kan anses skapa någon form av konkurrensfördel för fallföretaget.

Att strukturera analysen på detta sätt anser vi skapa goda förutsättningar att på ett systematiskt sätt utvärdera empirin, med förhoppning att besvara vår forskningsfråga.

5.1.1 Barneys bedömningsskala

För att underlätta för läsaren redovisar vi nedan Barneys bedömningsskala en andra gång, en mer ingående diskussion görs i 2.3.1.

Värdefull?	Sällsynt?	Dyr att imitera?	Välorganiserad?	Implikationer för konkurrens?
NEJ	--	--	NEJ	Konkurrensnackdel
JA	NEJ	--		Konkurrensjämvikt
JA	JA	NEJ		Temporär konkurrensfördel
JA	JA	JA	JA	Varaktig konkurrensfördel

5.2 Identifierade strategiska resurser och analys med VRIO-modellen

Under våra sju intervjuer var det tre områden som framhölls som bolagets främsta resurser och kompetenser – vilka anses bidra med någon typ av konkurrensfördel för fallföretaget. Alla tre områden togs upp i intervjuerna av samtliga personer, oberoende av varandra. Vi anser därför att det är motiverat att fokusera på dessa strategiska resurser och kompetenser, och analysera dem med hjälp av vårt teoretiska ramverk.

5.2.1 Produkt

Produkten, eller klockan, är en fysisk resurs för Daniel Wellington. Den produceras genom andra fysiska resurser såsom maskiner och byggnader, vilka bolaget själva äger.

Värdefull: Att deras klocka skapar värde för bolagets kunder blir tydligt utifrån empirin. Den uppskattas av en bred målgrupp på grund av sin enkla, klassiska form och sitt lägre pris. Respondenterna menade att den låga returgraden från deras e-handel, kombinerat med att de senaste året sålde över en miljon klockor är ett tydligt tecken på att kunden värderar produkten högt. Dessutom möjliggör deras volym i produktionen i kombination med att de ägar fabrikerna att de kan nå skalfördelar genom lägre produktionskostnader vilket förbättrar deras bruttomarginaler. Utifrån empirin ser vi potentiella hot mot produkten eftersom några av de intervjuade pratar om att den skulle kunna vara en "fluga" och dessutom menar några att det är svårt att svara på hur marknaden kommer reagera på introduktionen av "*smart-watches*" och ifall det finns en risk att efterfrågan förändras till Daniel Wellingtons nackdel. Samtidigt menar andra att det alltid kommer finnas en efterfrågan för analoga klockor och att "*smart-watches*" inte utgör ett hot mot bolaget. Ur ett statiskt synsätt menar vi att klockan skapar värde men att givna hot gör att vi ifrågasätter om den kan anses göra det på sikt.

Sällsynt: När Daniel Wellington startades, för snart fyra år sedan, var de relativt ensamma om att sälja en klocka med avskalad design till ett lågt pris. Idag å andra sidan menar de att det finns extremt många konkurrenter som producerar liknande klockor, vilket gör att deras produkt inte är exklusiv för dem.

Svårimiterad: Deras produkt är väldigt enkel, både i sin form och inre komponenter. Av den anledningen är komplexiteten i produktutveckling och produktion inte ett hinder för konkurrenter. Det underbyggs av empirin att piratkopior blivit ett ökande problem för företaget. Eftersom snarlika kopior kan göras utan att göra mönster- eller varumärkesintrång är produkten inte är särskilt svår att imitera – vilket blir tydligt i empirin där det framkommer att snarlika kopior kraftigt ökat samband med Daniel Wellingtons framgång.

Välorganiserad: Organisationen har en struktur och en kultur som är byggd för att sälja klockor, både online och offline. De har ett modernt system för e-handel och en effektiv support-funktion mot kunderna. Deras distribution offline görs genom samarbetspartners, vilka är specialister på att sälja denna typ av produkt mot fysiska återförsäljare. Sammantaget anser vi att empirin pekar mot att de har en väl fungerande säljorganisation.

Implikationer för konkurrens: Vid introduktionen av produkten på marknaden, när den var relativt sällsynt, hade de en temporär konkurrensfördel. Eftersom det inte är tillräckligt dyrt för konkurrenter att imitera produkten har kopior och piratkopior tagit sig in på marknaden. Det innebär att produkten endast skapar en konkurrensjämvikt mot bolagets konkurrenter. Givet vår diskussion om potentiella hot i form av minskad efterfrågan och andra typer av substitut gör att konkurrensjämvikten kan ifrågasättas ur ett framåtblickande perspektiv, då det inte i dagsläget går att svara på hur marknaden kommer att förändras.

5.2.2 Företagskultur

Företagskulturen hos Daniel Wellington ser vi som det samspel som existerar mellan bolagets ägare, chefer och företagets övriga anställda, vilka alla motsvarar mänskliga resurser och tillsammans skapar värde för bolaget. Sammanslaget definierar vi således företagskulturen som en mänsklig resurs, givet Barneys (1991) synsätt att dela in strategiska förmågor.

Värdefull: Företagskulturen hos Daniel Wellington är otroligt värdefull för bolaget. Dels har ledningen och cheferna etablerat ett klimat där fokus på försäljning och snabbhet värderas högt av samtliga anställda – vilket är i linje med deras vision. Det är dessutom ett klimat som på ett naturligt sätt överförs till nyanställda, vilket är värdefullt om de vill ha kontroll att kvarhålla den rådande kulturen när de kraftigt växer. Ur ett kostnadsperspektiv är de anställdas hunger och driv värdefullt; det framgår genomgående i empirin att personalen gärna jobbar över, vilket ökar företagets effektivitet och snabbhet. Företagsklimatet visar sig även värdefullt då nyanställda och personal på lägre nivåer välkomnas att bidra med idéer och förslag som kan gynna organisationen, där majoriteten av förslagen realiserar. Vidare är det ett bolag med korta beslutsvägar. Filip Tysander är ensam ägare kan alla beslut fattas på dagen, utan tidskrävande styrelsemöten eller ledningsgruppsmöten. Kombinationen av att anställda har incitament att

komma med förslag och att beslutsvägarna är korta gör organisationen snabbriktig och flexibel. Från empirin ser vi hot mot deras företagskultur eftersom flertalet beskriver en aktuell “växtverk” inom organisationen, vilket HR-chefen konstaterade då han menar att de inte riktigt haft tid för medarbetarsamtal och liknande. Om bolaget fortsätter att växa, utan att de får bättre kontroll på hur de överför kulturen på nyanställda, kan det innebära ett hot mot den homogena och starka kultur som präglat dem fram till idag.

Sällsynt: De olika exempel ovan som visar på bolagets företagskultur kan, om de plockas ut enskilt, med stor sannolikhet existera hos andra bolag. Vad vi däremot anser sällsynt är när vi tittar på dem tillsammans. Under intervjuerna berättar flera personer att det är en unik och otroligt värdefull företagskultur, som till stor del legat grund för bolagets framgång.

Svårimiterad: Om vi för resonemanget vidare från punkten ovan; att enstaka exempel säkerligen kan imiteras från andra bolag, tror vi att de i samspel är svåra att imitera. En av cheferna bekräftar att andra bolag har försökt imitera deras sätt att jobba utan framgång. Om vi går djupare i anledningarna till detta finns det, som vi definierat i vår teoretiska referensram, tre typer av kriterier som gör resurser svåra att imitera. En tydlig anledning är den del av kulturen som Barney (1991) menar “tas för givet” inom organisationen. Det faktum att Daniel Wellington systematiskt anställt unga personer, som många gånger saknar eftergymnasial examen, och ger dem ansvar och incitament att klättra inom organisationen är en grundpelare för deras företagskultur. Det finns en hunger hos de anställda att hela tiden leverera och sälja som på ett yttligt plan är enkelt att observera men desto svårare för andra bolag att imitera. Denna typ av hinder kallar Barney (ibid) för kausal tvetydighet och vi menar att Daniel Wellington har en “tyst kunskap”¹² i hur de formar och utvecklar företagskultur, vilket är svår att identifiera för andra bolag.

Välorganiserad: Trots att HR-chefen säger att han knappt har tid för några medarbetarsamtal eller uppföljning får vi ändå, från alla håll, höra att företagskulturen är starkt positiv och genomgående hos de anställda. De pratar om “DW-familjen” och på något sätt lyckas de reproducera kulturen till nyanställda. Givet att de gått från 20 till 130 anställda på ett år och en

¹² Fritt översatt från engelskans Tacit knowledge.

ömsesidig bild finns om företagskulturen, tycker vi att de kan anses välorganiserade ur den synpunkten att det praktiskt fungerar. Däremot ställer vi oss frågande till om denna typ av lösa struktur passar för dem i ett senare skede om bolaget fortsätter att växa i rådande takt.

Implikationer för konkurrens: Vi anser att empirin pekar på att deras företagskultur skapar värde för bolaget då den får en mängd praktiska implikationer som gynnar bolaget. Dessutom är den ovanlig och svår att imitera för andra bolag. Då företagskulturen, med stöd av empirin, reproduceras hos de nyanställda, anser vi att bolaget kan anses vara välorganiserat, av den enkla anledningen att det praktiskt fungerar – i alla fall där bolaget befinner sig idag. Därav ser vi deras företagskultur som en strategisk resurs som medför varaktiga konkurrensfördelar för bolaget, men att det är kritiskt för dem att utveckla en struktur som passar deras nya storlek för att ta sig ur den rådande “växtvärken”.

5.2.3 Social media community

Vi ser, som de intervjuade benämner “*social media community*”, vara en kombination av olika typer av resurser och kompetenser som interagerar; mänskliga och fysiska, vilka motsvarar; personal, kunder, partners och databaser med information om partners och försäljning. I praktiken är deras “*social media community*” dels deras egna kanal “*Daniel Wellington Watches*” på Instagram, vilken snart har en miljon följare, samt alla de privatpersoner, partners och butiker som producerar och “*postar*” bildmaterial där deras klocka exponeras och använder sig av “*hashtagen*” Daniel Wellington. Även om Daniel Wellington arbetar med andra typer av social media såsom Facebook, Pinterest och Twitter kommer vi att referera till Instagram när vi pratar om deras “*social media community*”, eftersom empirin påvisar att det är bolagets huvudfokus och även därför att det möjliggör en isolerad analys som vi menar inte vore möjlig om alla typer av social media tas i beaktning.

Värdefull: Deras “*social media community*” skapar värde för bolaget på många sätt. Det är en direkt marknadsföringskanal mot företagets följare och kunder som är helt gratis, i alla fall när de själva lägger upp eller “*re-postar*” en bild på sitt egna konto “*Daniel Wellington Watches*”. När vi har pratat om räckvidd per krona med de som arbetade på marknadssidan blir det tydligt att deras marknadsföringsstrategi är extremt kostnadseffektiv jämfört med klassisk marknadsföring i

tryckta medier eller på tv eller radio. Deras stora antal följare på sin egen kanal innebär att privatpersoner som köpt deras produkt har incitament att kostnadsfritt producera och lägga upp bilder på deras klocka eftersom de har en chans att bli “re-postade” i Daniel Wellingtons egna kanal. Från empirin utläser vi att anledningen tycks vara att kunder ser en chans att få fler egna följare, vilket de intervjuade menar är en stark drivkraft – dessutom har det att göra med att folk vill visa upp produkten för att statuera en tillhörighet till varumärket. Även betald produktplacering anser vi vara kostnadseffektiv då den är mätbar, vilket betyder att marknadsavdelningen i samförstånd med avdelningen för e-handel kan analysera och räkna på om dessa punktinsatser genererat vinst eller ej. Det innebär att de kan använda sig av en typ av uteslutningsmetod där de endast arbetar vidare med partners de tjänar pengar på och ta beslut grundade på fakta istället för chans. Däremot har vi genom empirin identifierat hot som kan ifrågasätta värdet på deras “*social media community*” och det har att göra med om Instagram, som ägs av Facebook, kommer att regleras, eller “strypas” på samma sätt som Facebook gjort med företags flöden – där bolag nu behöver betala för olika nivåer av räckvidd. Samtidigt tror vi, vilket även kan avläsas från empirin, att andra typer av sociala medier växer fram i ett sådant scenario och då handlar det om Daniel Wellington har en förmåga att flytta sitt fokus andra “nya” sociala medier.

Sällsynt: Idag har de flesta klockvarumärken egna Instagram-konton. Det som gör Daniel Wellingtons “*social media community*” sällsynt är dels dess storlek och sättet de arbetar med den. Det vi anser är extra sällsynt är att företaget har det som sin primära marknadsföringskanal och att de format sina interna strukturer därefter. Empirin stödjer att deras höga fokus på social media är sällsynt inom branschen.

Svårimiterad: På ett övergripande plan är deras strategi inte svår att imitera för konkurrenter, vilket empirin stöder. De har en strategi som grundar sig i att sälja produkter genom egen e-handel, där efterfrågan skapas på grund av en stark och aktiv närvaro inom sociala medier. Vad som däremot är svårare att imitera är den komplexitet som beror på interna länkar och arbetssätt mellan e-handeln och marknadsavdelningen, vilka har formats och utvecklats sedan starten för snart fyra år sedan. Dessutom är det svårt att identifiera hur de i praktiken arbetar för att knyta sig an externa samarbetspartners och hur de vårdar dessa relationer. Det anser vi ha att göra med

att deras kunskap är så kallad “tyst kunskap” vilken har byggts upp genom åren och är djupt rotad i företagskulturen. På ett mer konkret plan måste även hänsyn tas till deras storlek på Instagram och vilka effekter det har på skyddet mot konkurrenter som vill imitera denna typ av strategisk resurs. Vi anser att storleken är en stor fördel eftersom det har visat sig ha en effekt på privatpersoners benägenhet att “*posta*” bilder med deras “*hashtag*” och när de nu nått en kritisk nivå i antal följare ökar deras tillväxt i antal följare, i kombination med antalet “*hashtags*” med varumärkets namn. Detta innebär att deras hastighet ökar snabbare än konkurrenter som startar från början utan några följare. Vi anser att empirin stöder detta resonemang – att konkurrenter har svårt att komma ikapp dem på grund av deras försprång.

Välorganiserad: Daniel Wellington har en organisation vars infrastruktur är formad efter att sälja klockor online. En stor majoritet av företags personal arbetar med digital marknadsföring eller e-handel till skillnad från deras offline-verksamhet – även om den delen också har stor betydelse för bolaget. Vi anser att empirin stöder att organisationen är välorganiserad för att ta vara på och utveckla deras “*social media community*”.

Implikationer för konkurrens: Det finns empiri som stöder att deras “*social media community*” skapar värde för Daniel Wellington och den strategiska resurser är relativt ovanligt givet branschkontexten – dessutom är det av olika anledningar svårt att imitera. Vi anser att bolaget är väl organiserat för att ta vara på, och utveckla, denna resurs vilket innebär att den anses skapa en varaktig konkurrensfördel för bolaget.

5.3 Analys av strategiska resurser i samspel

Som vi kunde konstatera i avsnittet ovan finns det två strategiska resurser hos Daniel Wellington som, enligt Barneys ramverk, kan argumenteras ge varaktiga konkurrensfördelar; *“företagskulturen”* och deras *“social media community”*. Då kritik riktats mot det resursbaserade synsättet för att strategiska resurser beaktas isolerat och inte i samspel, vill vi utveckla analysen. Det görs utifrån Hamel & Prahalads (1994) teori om sammanlänkade distinkta kompetenser – vilket blir vår utgångspunkt för diskussionen nedan.

Om vi tittar närmare på de strategiska resurserna *“företagskulturen”* och *“social media community”* är de, till att börja med, redan en sammanslagning av diskreta strategiska resurser. Men givet vårt sätt att definiera dem, vilket vi anser att empirin stöder, har vi refererat till dessa sammanslagningar som distinkta strategiska resurser. Vi vill nu göra en analys av samspelet mellan dessa två strategiska resurser, med förhoppning att kunna besvara vår forskningsfråga.

Tillsammans motsvarar de grunden för en organisatorisk infrastruktur som i dagsläget är formad för att sälja produkten, i detta fall klockan, via företagets egna e-handel med en resurseffektiv marknadsföring på Instagram. Givet de hot som framkommer i empirin mot både Instagram och företagets produkt undrar vi vilka implikationer det har för de identifierade konkurrensfördelarnas varaktighet. Är Daniel Wellington bundna till att sälja just klockor och är de bundna till att marknadsföra sig genom just Instagram? Om så vore fallet anser vi det naivt att argumentera för att bolaget innehar genuina varaktiga konkurrensfördelar då de båda strategiska resurserna är beroende av potentiella hot som är externa, utanför bolagets kontroll.

Om vi däremot breddar perspektivet och ser till bolagets helhet blir analysen annorlunda. Vi menar att de i själva verket har en organisation och en företagskultur anpassad att sälja produkter genom sin e-handel, i samspel med försäljning offline, via effektiv marknadsföring i sociala medier. Empirin pekar på att deras strategiska resurser kan anses obundna till både den specifika produkten och det specifika sociala mediet företaget arbetar med idag. Vi grundar den delslutsatsen på att organisationen besitter vad Barney (1991) kallar dynamiska förmågor, vilka möjliggör att de kan arbeta proaktivt för att se möjligheter och risker från potentiella hot. Empirin visade att alla vi pratade med var medvetna om dessa hot och möjligheter.

Givet att fallföretaget innehar dynamiska förmågor återstår en kritisk del, som vi menar är avgörande i vår bedömning av dess konkurrensfördelar; är deras organisation strukturerad så att de kan förändras även om de vill? För hur väl de än är medvetna om möjligheter och hot måste de kunna agera därefter. Vi finner stöd i empirin att de har en lättrörlig organisation där förslag på förbättringar kommer från alla håll inom bolaget och att de är snabba att agera därefter. Det har varit möjligt på grund av att personal vill ta på sig ansvar och för att beslutsvägarna är korta genom ett isolerat ägande från en operativ grundare.

Avslutningsvis menar vi att Daniel Wellintgon har varaktiga konkurrensfördelar genom sina strategiska resurser *“företagskultur”* och *“social media community”*, både ur ett resursbaserat perspektiv, samt ur den vidareutvecklade analys där dessa strategiska resurser ses verka i samspel.

6. Resultat och diskussion

Vi har analyserat den insamlade empirin med hjälp av vårt teoretiska ramverk, vilket har gjort det möjligt att identifiera och klassificera strategiska resurser. Vi analyserade därefter huruvida dessa medför varaktiga konkurrensfördelar hos fallföretaget. Våra slutsatser ämnar besvara vår forskningsfråga och nedan redovisas resultatet av vår undersökning. Därefter följer en diskussion av dess relevans mot nuvarande och framtida forskning. Slutligen förs ett resonemang kring möjligheter till generalisering utifrån slutsatsen.

6.1 Forskningsfrågans resultat

Studiens forskningsfråga: Har fallföretaget varaktiga konkurrensfördelar genom sina strategiska resurser, och i så fall; hur har de uppnåtts?

Utifrån empirin identifierades tre utmärkande strategiska resurser hos fallföretaget:

- Produkten
- Företagskulturen
- Deras “social media community”

Vi fann stöd i empirin att fallföretaget har varaktiga konkurrensfördelar genom sina strategiska resurser “*företagskultur*” och “*social media community*”.

Med utgångspunkt från vår teoretiska referensram, genom VRIO-modellen, ges en klar indikation att båda de strategiska resurserna enskilt har varaktiga konkurrensfördelar, oberoende av varandra. I den senare delen av analysen, där de strategiska resurser utvärderades genom att titta på dem i samspel, kunde vi konstatera att fallföretaget innehar dynamiska förmågor, vilket möjliggör ett proaktivt förhållningssätt till hot och möjligheter. Vidare fastslogs, med stöd från empirin, att organisationens snabbriklighet är avgörande för att kunna utnyttja dess dynamiska förmågor vilket skapar en varaktig konkurrensfördel hos fallföretaget.

6.2 Diskussion av resultat och följder för fortsatt forskning

I vår studie har vi upprättat ett teoretiskt ramverk som är grundat inom det resursbaserade synsättet inom strategiforskning. Vårt syfte var att delvis utvärdera hur bolag inom varuhandel, med huvudfokus på e-handel och onlinemarknadsföring, kan nå konkurrensfördelar som sträcker sig över längre sikt. Vårt resultat visar på att fallföretaget uppnår varaktiga konkurrensfördelar och att dessa kan anses långsiktiga – givet att bolagets dynamiska förmågor tar vara på möjligheter och neutraliserar hot, samt att organisationen är strukturerad på ett sätt som möjliggör förändring. Det ser vi bekräfta den befintlig forskning som betonar vikten av dynamiska förmågor för att nå varaktiga konkurrensfördelar såsom Tecce (2007).

Vi hade även en förhoppning om att det empiriska materialet och vår analys kommer underlätta för framtida forskning om strategi och varaktiga konkurrensfördelar inom området. Då analysen visat på att fallföretaget innehar varaktiga konkurrensfördelar genom sina strategiska resurser samt att bolaget vi studerat har visat på förmågor som kan översättas till andra produkter än den de säljer idag, anser vi vår empiriska sammanställning kunna utgöra ett bidrag för framtida forskning inom e-handel och företag med fokus på marknadsföring via sociala medier. Vi anser att den avslutande analysen om att strategiska resurser bör beaktas tillsammans bidrar till en ökad förståelse av hur varaktiga konkurrensfördelar uppnås, vilket vår empiri tydligt indikerar. Därav stärks relevansen från Hamel och Prahalad (1994) vilket vi ser som nödvändigt.

6.3 Potentiell generalisering

Det finns en viss problematik vid fallstudier kring om deras resultat kan anses vara generaliserbara, då de kan vara begränsade av olika anledningar. I vårt fall skulle antalet intervjuade inom bolaget eller att vi endast utgått från ett företag anses begränsa vår empiriinsamling. Dessutom är vi medvetna om att vårt fallföretag är fokuserat på att sälja en produkt vilken skulle anses minska den potentiella generaliserbarheten av resultaten. För denna studie menar vi dock att vissa generella slutsatser bör kunna göras utifrån resultat och empiri då de empirin gav stöd åt argumentet att fallföretagets organisation inte var bunden av dess specifika produkt eller val av marknadsföringskanal. Då slutsatser kunde dras med detta i beaktning menar vi att den presenterade empirin och analysen kan ses som någorlunda generaliserbara för bolag med liknande strukturer verksamma inom varuhandeln.

7. Referenser

7.1 Litteratur och artiklar

Amit, R., & Shoemaker, P., J., H (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol.14, 33-46

Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M. & Spralls, S.A. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*, 27(1), pp 43-53

Bain J.S. (1956) *Barriers to new competition* (1st ed.) Cambridge. Harvard

Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition. 1stBooks.

Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy Of Management Review*, 26(1), 41-56.

Barney, J. B., Wright P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human resource management*, 37(1), 31-46.

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy Of Management Executive*, 9(4), 49-61.

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

Besanko, Dranove, Shanley, Schaefer, (2010) *Economics of Strategy* (5th ed). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bengtsson, Lars., Skärvad, Per-Hugo. 2001. *Företagsstrategiska perspektiv*. 3. uppl. Studentlitteratur AB.

Brown, Shona L., Eisenhardt, Kathleen M. 1998. *Competing on the edge – Strategy as structured chaos*. Harvard Business School Press.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber.

Eisenhardt, K.M. & Martin, J. A., 2000. Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 2000:21(10), pp. 1105-1121.

Eisenhardt, K. & Brown, S. (1998), *Competing on the edge: strategy as structured chaos*. Harvard Business School Press, Boston.

Eneroth, K. (1997). *Strategi och kompetensdynamik – en studie om Axis communication*

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* , 33 (3), 114-135.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994) Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*

Holbrook, D., Cohen, W., Hounshell, D., Klepper, S. (2000), “The nature, sources and consequences of firm differences in the early history of the semiconductor industry”, *Strategic management Journal*, vol.21, no 10-11, sida 1017-1042

Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur

King, A.W. (2007) “Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: a conceptual model of causal ambiguity and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, vol.32, no.1 sida 156

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010): The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*

Knöös, J., Englund, M. (1999). *Strategiskapande för framtiden. Att ifrågasätta sin verksamhet och flytta gränser*. Göteborg: BAS.

Landström, H. & Löwegren, M., 2009. *Entreprenörskap och företagsetablering: från idé till verklighet*,

Mason, E. S., (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29 (1): 61-74

Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., & Marrs, A. (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*, McKinsey Global Institute.

Mattern, F., Huhn, D. W., Perrey, D. J., Dörner, K., Lorenz, D. J., & Spillecke, D. D. (2012). *Turning buzz into gold: How pioneers create value from social media*, McKinsey & Company.

Merriam, S.B. (2009) *Qualitative Research- a guide to design Implementation Revised and Expanded from Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, 2:1, John Wiley & Sons, United States

Meyer, R., Wit B., “Strategy synthesis : resolving strategy paradoxes to create competitive advantage” Andover : Cengage Learning, 2010, p.151

Mintzberg, Henry. 2007. Tracking strategy: Toward a general theory. Oxford University Press,

Mintzberg, Henry., Ahlstrand, B., Lampel, J.; Strategy Safari; Prentice Hall, 1998

Peteraf, M. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". Strategic Management Journal, Vol. 14, Nr. 1

Porter, Michael E. 2004. Competitive advantage : creating and sustaining superior performance. New edition. New York; London: Free Press

Porter, Michael E. 1985. Competitive Advantage, The Free Press: New York.

Porter, Michael E. 1980. Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.

Porter, Michael E. 1996) "What is strategy? "Harvard Business Review, 1996 November-December

Priem, Richard L., & Butler, John E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Academy of Management Review, 26(1), 22- 40

Recklies, O. (2008). "Problems and challenges to strategic planning"

Rivkin J, (2000) "Imitation of complex strategies", Management Science, vol.46 no.6 s.824

Roos G., Krogh von. G., Roos. J (1998), Strategi – en introduktion,

Sheth, J.N. & Sharma, A. (2005). International e-marketing: opportunities and issues. International marketing Review, 22 (6), 611-622

Sun, Z. (2002). Sun Tzu on the art of war: the oldest military treatise in the world. London: Kegan Paul.

Teece, J. D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal

Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm". Strategic Management Journal, Vol. 5, Nr. 1, s. 171-180.

Whittington, R. (1993/2000). What is strategy- and does it matter? International Thomson

7.2 Internetkällor

Benady, D. (2014). *How technology is changing marketing*. Retrieved 05/17, 2015, from <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2014/sep/29/technology-changing-marketing-digital-media>

Georgia, P. (2013). *How retail has changed: Online vs the high street*. Retrieved 05/17, 2015, from <http://www.fourthsource.com/ecommerce/how-retail-has-changed-online-vs-the-high-street-14859>

Groth, A. (2013). *12 disruptive technologies that are changing the world*. Retrieved 05/17, 2015, from <http://www.businessinsider.com/mckinsey-technologies-that-will-disrupt-our-world-2013-5?IR=T>

The internet of things: How it will change the way you shop. (2014). Retrieved 05/17, 2015, from <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/internet-things-will-change-way-shop/>

Johnson, S. (2013). *Recognising the true potential of technology to change behaviour*. Retrieved 05/17, 2015, from <http://www.theguardian.com/sustainable-business/behavioural-insights/true-potential-technology-change-behaviour>

Porter, M. E. (2001). *Strategy and the internet*. Retrieved 05/17, 2015, from <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet/ar/1>

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). *How smart, connected products are transforming competition*. Retrieved 05/17, 2015, <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>

Reaney, P. (2012). *Email connects 85 percent of the world; social media connects 62 percent*. Retrieved 05/17, 2015, from http://www.huffingtonpost.com/2012/03/27/email-connects-the-world_n_1381854.html

8. Appendix

8.1 Intervjuguide

Bilaga 1: Intervjuguide

Namn:

Ålder:

Titel:

Anställd sedan:

Kontaktuppgifter:

Vad skulle du säga särskiljer er från era konkurrenter?

Vilka är era styrkor?

Era svagheter då?

Vilka möjligheter ser ni för DW?

Vilken är er affärsstrategi?

Vilka hot ser du för DW?

Vilka värden skapar ni för era kunder? Utveckla gärna med konkreta exempel.

Berätta om er produkt?

Anser du att DW har några konkurrensfördelar?

Har ser organisationen ut och har den förändrats den senaste tiden?

Har tillväxten förändrat er syn på organisationen och vilka personer ni rekryterar?

Beskriv och berätta om företagskulturen på Daniel Wellington?

Hur kan du förklara er starka tillväxt och den höga vinstmarginal ni uppvisat?

Vad är DW om 3-5 år (vad är framtidsvisionen)?